

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

EDITA SEMEŠKEVIČIŪTĖ

**KOMANDINIS DARBAS LIETUVOS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE - MITAS AR REALYBĖ
(KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO
METODOLOGIJOS ASPEKTU)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
prof. dr. V. Gražulis**

VILNIUS, 2014

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**KOMANDINIS DARBAS LIETUVOS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE - MITAS AR REALYBĖ
(KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO
METODOLOGIJOS ASPEKTU)**

**Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

Vadovas

_____ **prof. dr. V. Gražulis**
2014 03 31

Recenzentas

2014 04

Atliko

ŽImis2-02 stud.

_____ **E. Semeškevičiūtė**

2014 03 31

VILNIUS, 2014

TURINYS

ĮVADAS	6
1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Komandinio darbo vystymosi istorinės prielaidos	9
1.2. Komandinio darbo reikšmė organizacijos vystymuisi	13
1.3. Komandinio darbo organizavimo ypatybės.....	18
1.3.1. Komandų formavimo etapai ir ypatybės.....	18
1.3.2. Komandinio darbo organizavimo sąlygos ir tipai	21
1.3.3. Komandinio darbo efektyvumą įtakojantys veiksniai	25
1.4. Komandinio darbo organizavimo svarba Lietuvos viešajam sektoriui.....	30
2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	33
2.1. Tyrimo tikslas ir eiga	33
2.2. Tyrimo metodų pagrindimas	35
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS	40
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI	63
LITERATŪRA	64
ANOTACIJA	69
ANOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI	73

LENTELĖS

1 lentelė. Veiksniai, užtikrinantys komandos efektyvumą	29
2 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas orientacijos į tikslą ir pasiekimus dimensijoje ...	35
3 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas atsidavimo darbui ir atsakomybės dimensijoje ..	36
4 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo organizavimo dimensijoje	36
5 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komunikacijos ir bendradarbiavimo dimensijoje.	37
6 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo privalumų dimensijoje	38
7 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo efektyvumo dimensijoje	38
8 lentelė. Respondentų nuomonė apie komandos lyderio savybes organizacijoje, kurioje dirba	48
9 lentelė. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybei būdingus požymius	57

PAVEIKSLAI

1 pav. Darbo grupės tapimo komanda stadijos (etapai)	11
2 pav. Darbo grupės ir komandos panašumai ir skirtumai	12
3 pav. Komandos sudedamosios dalys	23
4 pav. Komandų tipai	24
5 pav. Empirinio tyrimo modelis komandinio darbo organizavimui įvertinti	34
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	40
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą	40
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbą struktūriniuose padaliniuose	41
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	42
11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kokius Klaipėdos m. savivaldybės tikslus padeda siekti kolektyvinis darbas?“	43
12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kas yra būdinga savivaldybės tikslų įgyvendinimui	44
13 pav. Respondentų požiūris į kolektyvinio darbo tikslus	45
14 pav. Respondentų nuomonė apie savivaldybės darbuotojų atsakomybę.....	46
15 pav. Respondentų nuomonė apie savivaldybės darbuotojų atsidavimą darbui	47
16 pav. Respondentų nuomonė apie darbo motyvus savivaldybėje.....	49
17 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybės struktūrinių padalinių darbo formas	50
18 pav. Respondentų nuomonė apie kolektyvinio darbo organizavimo ypatybes Klaipėdos m. savivaldybėje	51
19 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybėje sudaromų komandų tipus.....	52
20 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybėje sudaromų komandų dydį	53
21 pav. Respondentų nuomonė apie komunikaciją komandoje	53
22 pav. Respondentų nuomonė apie bendradarbiavimą komandoje	54
23 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktines situacijas Klaipėdos m. savivaldybėje	55
24 pav. Respondentų nuomonė apie priežastis, skatinančias savivaldybės darbuotojus dirbti komandoje	56
25 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo savivaldybėje efektyvumą	59
26 pav. Respondentų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose	59

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandien visame pasaulyje, tame tarpe ir Lietuvoje, didelis dėmesys yra skiriamas komandiniam darbui. Dinamiškai kintanti aplinka reikalauja iš viešojo sektoriaus ieškoti naujų organizacijos vystymo būdų, kurie padėtų užtikrinti jos lankstumą, veiklos efektyvumą, prisitaikymą prie kintančių visuomenės poreikių. Vienas iš būdų tai užtikrinti yra komandinio darbo organizavimo metodų išmanymas ir gebėjimas juos taikyti praktikoje.

Amerikos gamybos komandinio darbo modelyje darbuotojai idėjas teikia iš apačios į viršų, kas rodo, kad darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo, numatomas darbuotojų atstovavimas įvairiuose organizacijos struktūros lygiuose. Tokio komandinio darbo modelio taikymas gamybos sistemoje gerina klientų pasitenkinimą, didina tokių įmonių pelningumą, gerina darbuotojų tarpusavio santykius, didina darbuotojų savarankiškumą, darbo produktyvumą bei saugumo jausmą. Tokiu būdu komandinio darbo modelio perspektyvumas rodo jo reikalingumą pertvarkant ir viešąsias bei privačias institucijas pasirenkant naujesnes darbo organizavimo sistemas (Appelbaum, Batt, 1994; Mickan, Rodger, 2000).

Norint prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, tenka keisti požiūrį į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą (darbo metodus, darbuotojų tarpusavio santykius, vadovavimo būdus ir pan.). Vadinasi vienas iš neišvengiamų dalykų Lietuvoje ir pasaulyje yra komandinio darbo teikiamų privalumų taikymas viešojo sektoriaus veikloje.

Organizacijos, kuriose yra sėkmingai įgyvendinami komandinio darbo principai, pasiekia daug geresnių rezultatų. Tačiau ar organizacijose yra taikomas komandinis darbas, priklauso nuo daugybės veiksnių (požiūrio į komandinį darbą, jo teikiamos naudos supratimo, organizacijos narių bei vadovų savybių ir pan.) (Nejati et al., 2010). Tokiu būdu komandinį darbą galima vertinti dviem aspektais: kaip palankų arba nepalankų organizacijos sėkmei, jos tikslų įgyvendinimui (Dromantas, 2007).

Pasirinkta tema yra aktuali, nes domėjimasis komandiniu darbu nėra trumpalaikis reiškinys. Lietuvos viešajame sektoriuje yra įgyvendinamos reformos, kurių tikslas – vadovautis naujais vadybos metodais, paremtais viešosios vadybos teorija ir praktika. Tokiu būdu komandinio darbo organizavimo būtinybė kyla iš organizacijos poreikio gerinti klientų aptarnavimo kokybę, spręsti efektyviau įvairias, su darbu susijusias, problemas, apskritai tobulinti organizacijos darbą. Kitaip tariant, organizacija veikdama viešųjų paslaugų rinkoje vienaip ar kitaip yra skatinama teikti kokybiškesnį aptarnavimą per organizuojamą darbuotojų komandinę veiklą. Todėl neišvengiama tiek komandinio darbo privalumų, tiek trūkumų.

Temos ištirtumas. Komandinio darbo ypatumai vienu ar kitu aspektu yra tyrinėti Lietuvos ir užsienio autorių darbuose. Merkys ir kt. (2006), Dromantas (2008), Šalkauskienė, Vveinhardt (2008) tyrinėjo komandinio darbo ypatumus skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. Apie komandos narių vaidmenį rašė Vijeikienė, Vijeikis (2000). Komandinio darbo organizavimo psichologinius veiksnius

analizavo tokie užsienio mokslininkai, kaip Rasmussen, Jeppesen (2006). Komandinio darbo efektyvumo tyrimus atliko Feild et al. (2006), Sheng, Tian (2010), Judeh (2011). Darbuotojų požiūriu į komandinį darbą domėjosi Delarue et al. (2007), Nejati et al. (2010). Madi et al. (2012) teigimu, pagrindiniai tyrimai yra nukreipti išsiaiškinti, kokią naudą teikia komandinis darbas organizacijai ir jos darbuotojams; kaip organizacijų vadovai yra pasirengę įgyvendinti komandinio darbo principus, taip pat nagrinėjamas ryšys tarp vadovų asmeninių bei funkcinų charakteristikų ir noro įgyvendinti komandinį darbą.

Darbo naujumas. Komandinio darbo tematika nėra naujas dalykas. Tačiau literatūros analizė atskleidė, kad Lietuvoje yra mažai tyrinėtas komandinio darbo išsivystymo lygio viešajame sektoriuje ryšys su vykdomomis šio sektoriaus reformomis ir jų pasekmėmis (pasipriešinimu naujovėms, reorganizacijai ir pan.).

Tyrimo objektas – komandinio darbo organizavimo ypatumai Klaipėdos m. savivaldybėje.

Problema. Vykdoma viešojo sektoriaus reforma yra siejama su jo modernizavimu, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimu. Deja, komandinis darbas į viešąjį sektorių ateina iš gamybos bei verslo sričių, todėl ši darbo organizavimo forma savivaldybėje turi tam tikrų specifinių bruožų, apspręstų naudojamų valdymo metodų, darbuotojų įgytos kompetencijos, organizacijos kultūros ir kitų veiksnių. Todėl darbe siekiama išsiaiškinti kaip organizuojamas komandinis darbas savivaldybėje, kokiais ypatumais pasižymi suburtos komandos šiame sektoriuje bei kokie veiksniai lemia komandinio darbo sėkmę šioje įstaigoje?

Tiriant komandinio darbo organizavimo metodologinius aspektus keliamos tokios **hipotezės:**

H1: Klaipėdos m. savivaldybėje komandiniam darbui skiriama nepakankamai dėmesio, todėl daugumoje departamentų darbas orientuotas į individualią veiklą.

H2: Klaipėdos m. savivaldybėje organizuojant darbą komandiniu metodu pagerėtų veiklos rezultatai.

Tikslas – išanalizuoti komandinio darbo organizavimą Klaipėdos miesto savivaldybėje.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti komandinio darbo organizavimo teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti komandinio darbo organizavimo viešajame sektoriuje prielaidas.
3. Identifikuoti komandinio darbo organizavimo sąlygas bei trukdžius viešajame sektoriuje.
4. Išanalizuoti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimą jų organizacijoje.
5. Parengti komandinio darbo organizavimo Klaipėdos miesto savivaldybėje tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas pasitelkiant mokslinės literatūros ir straipsnių analizės, dokumentų (Klaipėdos miesto savivaldybės 2013-2015 m. strateginis planas, 2012-2015 m. Klaipėdos miesto savivaldybės valdymo programa Nr. 3, savivaldybės departamentų nuostatai) analizės, kiekybinį (anketinės apklausos) ir statistinį tyrimo duomenų apdorojimo ir analizės metodus (MS Excel ir SPSS programa).

Darbo praktinė reikšmė. Iš atlikto tyrimo galima spręsti apie komandinio darbo organizavimo situaciją Klaipėdos miesto savivaldybėje. Remiantis tyrimo rezultatais nurodytos komandinio darbo organizavimo minėtoje savivaldybėje tobulinimo sritys bei pateiktos rekomendacijos, kurios gali būti pritaikytos ir kitų miestų savivaldybių darbe.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 73 puslapiai. Darbą iliustruojančios medžiagos apimtį sudaro 9 lentelės, 26 paveikslai. Darbe panaudoti 54 literatūros šaltiniai.

1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Komandinio darbo vystymosi istorinės prielaidos

Komandinio darbo sampratos raidos pradžia yra siejama su XX a. trečiojo dešimtmečio žmogiškųjų santykių teorijos atstovų (E. Mayo, W. J. Dicksonas, F. J. Roethlisbergeris, K. Lewin, G. C. Homansas) atliktais tyrimais (Dromantas, 2008; Dromantaitė ir kt., 2012; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Todėl būtina pirmiausiai išsiaiškinti komandinio darbo vystymosi istorines prielaidas bei apibrėžti sąvokas.

Žmogiškųjų santykių teorija yra siejama su Hawthorno eksperimentais. Apie 1924-1933 m. buvo atlikti pirmieji tyrimai Hawthorno gamykloje. Efektyvaus komandinio darbo tyrimus (eksperimentus) gamykloje vykdė E. Mayo, W. J. Dicksonas, F. J. Roethlisbergeris.

E. Mayo atlikti tyrimai parodė, kad gamykloje yra susiformavusios formalios ir neformalios žmonių grupės, kurioms įtakos turi neformalus lyderiai bei neformali valdžia. Didelės reikšmės didinant darbo našumą turi rodomas dėmesys (pagarba darbuotojui, jo darbo sąlygoms, sudaromoms galimybėms rodyti iniciatyvą, savarankiškumą ir pan.) (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Tai leidžia teigti, kad E. Mayo nustatė sąsajas tarp komandinio darbo ir organizacinės kultūros. O vėlesniuose tyrimuose buvo siekiama išsiaiškinti, kas vyksta skirtingomis sąlygomis dirbančių darbuotojų grupėse.

Hawthorno gamykloje atlikti tyrimai parodė, kad grupė daro poveikį žmogaus elgesiui, o darbo rezultatus įtakoja grupių standartai bei saugumo jausmas. Tai leidžia teigti, kad priklausymas tam tikrai grupei yra sąlygojamas jos narių prisitaikymo prie kitų narių sukurtų normų ir paklusnumo joms (Dromantas, 2008; Dromantaitė ir kt., 2012).

Vėliau žmogiškųjų santykių teoriją plėtojo K. Lewin. Jo „Grupės dinamikos“ teorija siejama su atliktų tyrimų tokiais rezultatais: dirbant mažose žmonių grupėse pagrindiniu pranašumu yra sąveika tarp grupės narių (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Galima teigti, kad K. Lewino atlikti tyrimai leido paaiškinti, kokių veiksmų turi imtis darbuotojai siekiant efektyvaus komandinio darbo bei kokius nepalankius veiksnius būtina sumažinti arba šalinti.

Pirmieji komandinio darbo tyrimai atskleidė, kad darbuotojų grupes reikia tirti ir vertinti tiek pagal gamybos organizavimo, tiek pagal socialines sistemas. Todėl svarbiais grupinio darbo aspektais tampa darbuotojų elgesys, tarpusavio santykiai, bendros vertybės ir pan. Būtina paminėti ir G. C. Homanso indėlį į grupių tyrinėjimus. Šis sociologas akcentuoja grupinio darbo sudėtingumą išskirdamas tokius svarbiausius elementus: veiklos pobūdis (fizinis, protinis darbas), bendradarbiavimas (komunikaciniai gebėjimai), sentimentai (pasitikėjimas, nusistatymai), normos (elgesio taisyklės), technologiniai veiksniai (pastatai, įranga), kultūriniai veiksniai (tikslai, vertybės, tradicijos), (Gražulis ir kt., 2012).

Apibendrinant atliktus pirmuosius komandinio darbo organizavimo tyrimus galima teigti, kad komandinio darbo ypatumų analizė turi remtis ir socialinių bei psichologinių veiksnių įtakos tyrinėjimu. Tokiais veiksniais yra priklausymo grupei (bendrumo) jausmas, dėmesys darbuotojui, sąlygos jo iniciatyvumui atsiskleisti, darbo motyvai, atsakomybė, organizacijos tradicijos, vertybės ir pan.

Kadangi baigiamajame darbe yra analizuojami komandinio darbo organizavimo metodologiniai aspektai, reikėtų išsiaiškinti komandinio darbo sampratą. Literatūros analizė rodo, kad ši sąvoka literatūroje nėra vartojama vienareikšmiškai, dažnai tapatinama su grupiniu darbu, o pats komandinis darbas yra vertinamas prieštarinčiai. Komandinio darbo sąvoka, grupės ir komandos skirtumai analizuojami daugelio Lietuvos (Bitinas ir kt., 2008; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008; Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Šimanskienė, Seilius, 2009; Dromantaitė ir kt., 2012) ir užsienio (Hirschfeld et al., 2006; Madi et al., 2012) mokslininkų darbuose.

Kol kas retai darbo vietose dirbančias žmonių grupes galima vadinti komandomis. Nes komandos apibrėžimai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti patenkinamos, kad žmonių grupę būtų galima vadinti komanda (Raižienė, Endriulaitienė, 2008). Dėl to įvairūs autoriai komandos apibrėžimuose išskiria skirtingus aspektus.

Bitinas ir kt. (2008) apibrėždami komandą akcentuoja žmonių grupę su specifiniais gebėjimais, kuriuos apjungia bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą. Gražulis ir kt. (2012) akcentuoja, kad komanda yra tokia grupė, kur kiekvienas narys reiškiasi individualiai, bet siekdamas bendrą komandos tikslą. Tokiu būdu kiekvienas narys atlieka savo individualius vaidmenis bendrame komandos darbo procese. Panašų apibrėžimą pateikia Diržytė ir kt. (2012). Autoriai taip pat akcentuoja, kad terminas komanda reiškia žmonių grupę, kai joje visi nariai yra tarpusavyje susiję, nes jų visų bendradarbiavimas būtinas bendram tikslui pasiekti. Tai rodo, kad komandos turi ribas, kurios jas aiškiai atskiria nuo grupės sampratos.

Komandos yra sukuriamos konkrečiam tikslui pasiekti. Tai formalios grupės, nes įtvirtintos organizacijos struktūroje, tačiau nuo paprastų grupių skiriasi tuo, kad negali paprastai pakeisti kitų žmonių, turi neformalų lyderį ir už pasiekimus atsako visi grupės nariai (Dromantaitė ir kt., 2012).

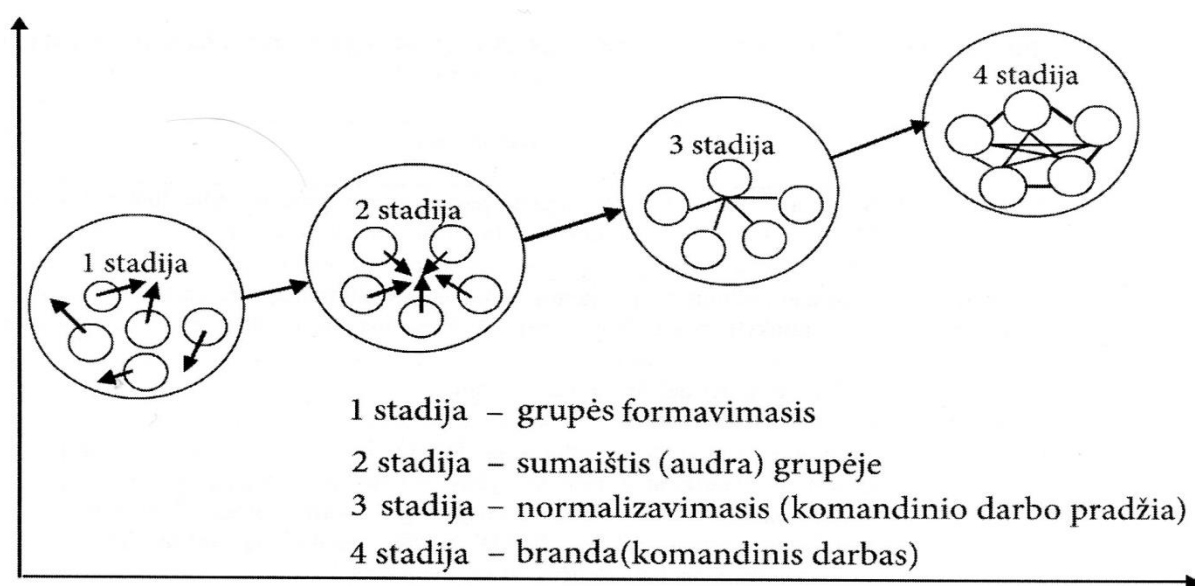
Hirschfeld et al. (2006) nurodo, kad komanda yra struktūrizuota žmonių grupė, kuri sąveikaudama vykdo kolektyvinei veiklai pavestus tikslus bei tam tikrus uždavinius. Kadangi dažnai komandos yra daugialypės, jų veiklos organizavimas reikalauja daug pastangų, o vykdomos užduotys yra iššūkis komandos nariams. Tai leidžia teigti, kad komandinis darbas yra sudėtingas reiškinys, reikalaujantis žinių apie komandinį darbą išmanymo.

Komandinis darbas, kaip valdymo idėja, yra ilgalaikis ryšys tarp organizacijos darbuotojų. Taip yra todėl, kad komanda yra svarbiausias organizacijos blokas, kurią galima apibrėžti kaip nedidelę organizacijos narių grupelę, turinčią vienas kitą papildančių gebėjimų, siekiančių bendro tikslo bei

gebančių dirbti kartu (Madi et al., 2012). Kitaip tariant, komandinio darbo esmė yra grupelių gebėjimas apjungti savo narių pastangas ir atliekamas funkcijas grupės rezultatų siekimui, koordinuoti savo veiklą ir nuolat bendrauti. Tai leidžia teigti, kad organizacijos sėkmė labai priklauso nuo vadovų gebėjimo organizuoti komandų darbą ir jas valdyti.

Apibendrinant minėtų autorių nuomones, galima teigti, kad komandinis darbas yra neatsiejamas nuo grupinio darbo formos, tačiau ne visos suburtos grupės gali būti vadinamos komandomis. Todėl neužtenka paanalizuoti tik komandos apibrėžimus, dar būtina palyginti ir aiškiai išskirti grupės ir komandos panašumus bei skirtumus.

1 paveiksle pateiktos pagrindinės grupės tapimo komanda stadijos (etapai) (Gražulis ir kt., 2012). Kad grupė pereitų minėtas vystymosi stadijas būtinas augimas bei reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo jausmo atsiradimas. Galima teigti, kad suburta grupė taps komanda, kai atitiks tokias sąlygas: turės bendrą tikslą, suteiktus tam tikrus įgaliojimus, disponuos reikiamais ištekliais, komandos nariai mokės koordinuoti savo veiklą ir vykdyti įvairius pavedimus.

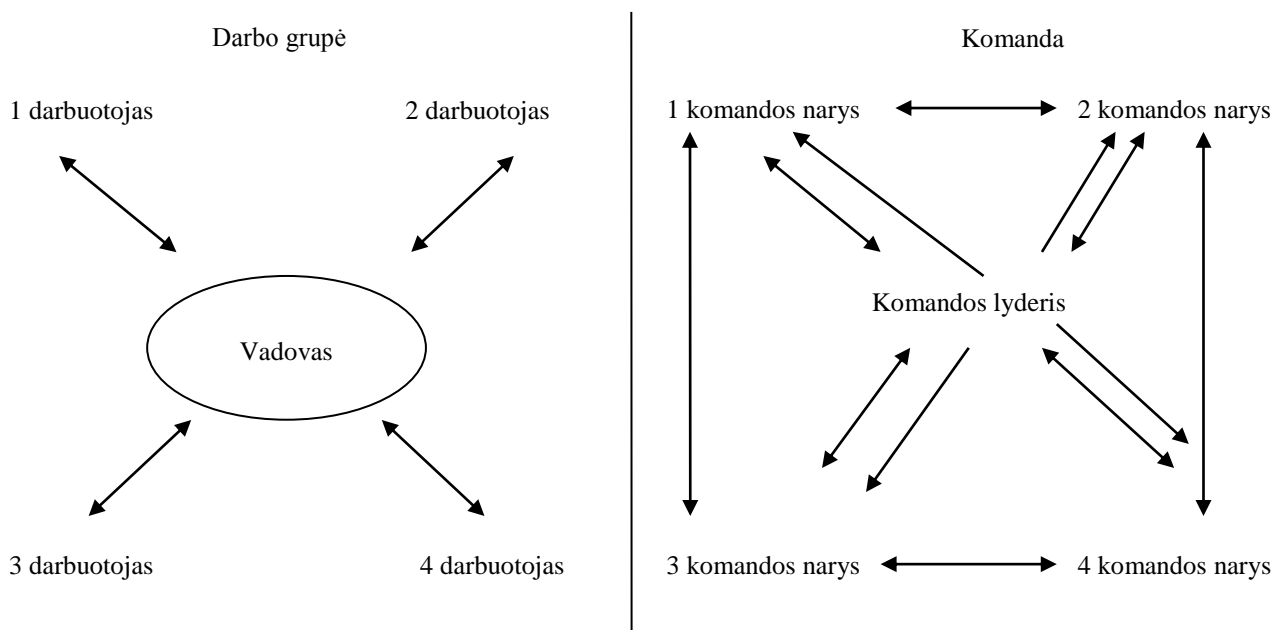


Šaltinis: Gražulis ir kt., 2012, p. 96 (sudaryta pagal Tuckman, Jensen modelį, 1977)

1 pav. Darbo grupės tapimo komanda stadijos (etapai)

Apibendrinti darbo grupės ir komandos panašumai bei skirtumai pateikti 2 paveiksle. Iš 2 paveikslo matyti, kad darbo grupėse už sprendimą ir darbo efektyvumą atsakomybė tenka vadovui, nes kiekvienas darbo grupės narys pavaldus tiesioginiam vadovui ir nebūtinai turi bendradarbiauti su kitais grupės nariais. Tuo tarpu komandos nariai yra priklausomi vienas nuo kito, turi bendrauti ne tik su vadovu (lyderiu), bet ir tarpusavyje (valdomi iš vidaus). Todėl komandoje sprendimai yra priimami visų komandos narių, o ne vieno vadovo kaip darbo grupėje. Tokiu būdu komandos nariai privalo turėti aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis, organizacinę komandos identitetą

su apibrėžta organizacine funkcija. Lipinskienė (2012) pažymi, kad komanda yra aukščiausia grupės išsivystymo stadija. Todėl galima teigti, kad kiekviena komanda yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda (Diržytė ir kt., 2012).



Šaltinis: sudaryta pagal Raižienę, Endriulaitienę, 2008, p. 8

2 pav. Darbo grupės ir komandos panašumai ir skirtumai

Anot Diržytės ir kt. (2012), komandą nuo grupės skiria tokios savybės: komandos nariai atlieka skirtingus, bet naudingus vaidmenis; komanda turi tam tikrą autonomiją organizacijoje; visi sprendimai priimami bendrai; veikla priklauso nuo išorinių išteklių, todėl būtini ryšiai su kitomis darbuotojų grupėmis ar kitomis organizacijomis.

Be minėtų savybių komandinį darbą dar charakterizuoja narių pasitikėjimas vienas kitu, susirūpinimas visų narių atliekamo darbo procesu, aukštas išipareigojimų vykdymo lygis, bendras tikslas, gebėjimas spręsti konfliktus, visų narių dalyvavimas susitariant dėl priimamų sprendimų, geras mikroklimatas bei efektyvi komunikacija tarp narių (Rao, Suryaprakasam, 2004).

Šimanskiene, Seilius (2009) pažymi, kad literatūroje grupės ir komandos terminai dažnai yra vartojami kaip sinonimai, nors yra pabrėžiamos jų skirtingos struktūros. Todėl kai grupė be išlygų yra vadinama komanda yra sukeliama nemažai painiavos. Tokiu būdu, jei grupei vadovauja paskirtas vadovas (laikomasi vadovavimo principo), turėtų būti naudojamas grupės terminas. Tuo tarpu vadovui delegavus grupei įgaliojimus ir grupės nariams išsirinkus vadovą, kuris perima bent dalinį vadovavimą grupei, prisiimdamas atsakomybę už darbo rezultatus, vartojamas terminas komanda.

Apibendrinant galima teigti, kad nors įvairūs autoriai pateikia skirtingus komandos apibrėžimus, jie papildo vienas kitą ir leidžia daryti išvadą, kad komanda yra žmonių grupė, su tam tikromis specifinėmis savybėmis, kurios ją atskiria nuo paprasto grupinio darbo. Kai grupės veikla pasidaro

nepakankama yra sudaromos komandos, pasižyminčios tokiomis savybėmis: efektyvus tarpusavio bendradarbiavimas, kai visi nariai, atlikdami skirtingus darbus kartu siekia vieno bendro tikslo, jai vadovauja formalus lyderis, užtikrinantis atsakomybės pasiskirstymą tarp komandos narių.

1.2. Komandinio darbo reikšmė organizacijos vystymuisi

Ne kiekvienoje veikloje yra reikalingas komandinis darbas. Darbo pobūdis, specifika gali įtakoti tai, kad darbas bus geriau atliekamas individualiai. Todėl galima teigti, kad komandinis darbas, kaip madinga darbo organizavimo forma, ne visada yra taikomas pagrįstai ir atneša įmonei naudos. Tam būtina paanalizuoti komandinio darbo privalumus ir sąlygas, kada ši darbo organizavimo forma bus įmonei naudinga.

Pastebima, kad vieni autoriai, kalbėdami apie komandinio darbo naudą organizacijai (Mickan, Rodger, 2000; Nejati et al., 2010; Judeh2011; Madi et al., 2012; Gražulis ir kt., 2012) akcentuoja paslaugų kokybės gerinimą, konkurencinių pranašumų įgijimą, tikslų pasiekimą; kiti (Ghorbanhosseini, 2013; Mamedaitytė, 2003; Šalkauskienė, Vveinhard, 2008; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012) dėmesį kreipia į organizacinės kultūros kūrimą, treči (Bitinas ir kt., 2008; Kalich et al., 2010) – išskiria darbuotojų pasitenkinimą darbu (gerą mikroklimatą, savęs realizavimą, bendradarbiavimą ir pan.).

Gražulio ir kt. (2012) teigimu, galima išskirti nemažai komandinio darbo pranašumų:

- padeda efektyviau reaguoti į nuolat kintančią aplinką (padeda pateikti rinkai konkurencingus produktus, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus);
- didina organizacijos bendrąjį konkurencingumą (skatina naujoves);
- gerina veiklos rezultatyvumą ir kokybę (gerinami komandos narių įgūdžiai, keliama jų kvalifikacija);
- nuolat tobulinamas vadybos procesas (derinami komandos narių vaidmenys, požiūriai);
- didina darbuotojų susidomėjimą organizacijos veikla (mažina konfliktines situacijas, stresą, gerina organizacinę kultūrą);
- didina darbuotojų lojalumą organizacijai (komandos nariai sąmoningai įsipareigoja organizacijai).

Komandinis darbas įgauna vis didesnę reikšmę efektyviai dirbti siekiančiose įmonėse, o jo tinkamas ir efektyvus organizavimas tampa vis svarbesniu. Tai susiję su ekonomikos globalizavimo sąlygomis, sparčiai didėjančia konkurencija, efektyvesnių valdymo struktūrų paieška. Todėl vis daugiau organizacijų senas hierarchines struktūras (sistemas) keičia komandomis (Mickan, Rodger, 2000; Bitinas ir kt., 2008). Tokiu būdu tinkamai organizuotas komandinis darbas yra esminis organizacijos efektyvumo komponentas, leidžiantis tinkamai išnaudoti kiekvieno darbuotojo privalumus (asmenines individualias savybes, profesinius įgūdžius ir žinias, įgytą patirtį).

Anot Madi et al. (2012), komandinio darbo populiarumas yra siejamas su įvairių organizacijos darbo problemų sprendimu: aukštesne teikiamų paslaugų kokybe, klientų pasitenkinimu ir kt. Tačiau komandinis darbas teiks naudos, jei darbuotojai bus apmokyti dirbti komandoje, komanda turės gerą lyderį, joje vyraus geras mikroklimatas (atviras bendravimas, pasitikėjimas), dalijamasi turima informacija, darbuotojams suteikiama daugiau teisių ir pan. Galima teigti, kad komandinis darbas yra neatsiejamas nuo tikslo nuolat tobulinti organizacijos darbą: jos produktyvumą, efektyvumą ir veiksmingumą.

Šiandieninėse organizacijose didelis dėmesys skiriamas komandiniam darbui, nes tikima, jog bendradarbiavimas tarp komandos narių, komandos narių įvairovė, idėjų generavimas duoda daug geresnių rezultatų. Manoma, kad komandinis darbas padeda siekti organizacijos tikslų, kai kiekvienas komandos narys įdeda pakankamai pastangų ir sėkmingai atlieka pavestas užduotis (Nejati et al., 2010). Tačiau būtina pažymėti, kad komandinio darbo nauda labai priklauso nuo daugybės veiksnių. Tai komandos dydis, organizacijos kultūra, turima komandos narių darbo patirtis, tinkamas bendravimas tarp narių ir pan.

Pagrindiniu komandinio darbo privalumu yra sąveika, kuri reiškia sukurtą visumą, atskirų talentų apjungimą siekiant rezultatų. Nors dirbant komandoje, kiekvienam komandos nariui reikia mažiau įdėti pastangų negu dirbant individualiai, komandinis darbas dažnai užtikrina aukštesnius darbo rezultatus. Tačiau komandinis darbas turi ir trūkumų: skirtinga komandos narių asmeninė patirtis, bendravimo problemos, pramos iš vadovybės stoka (Judeh, 2011). Tokiu būdu, nors komandinis darbas yra svarbus organizacijos elementas, jis nėra veiklos veiksmingumo garantas.

Komandinis darbas, kaip teigia Mamedaitytė (2003), yra svarbus organizacijai tuo, jog kuria organizacinę kultūrą. Ši savo ruožtu būdama vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimata organizacijoje. Tačiau komandos turi turėti lyderį – vadovą, kuris suburia organizacijoje tokius darbuotojus, kurie išpažįsta tas pačias idėjas ir vertybes, siekia bendrų organizacijos tikslų.

Vanagas, Vyšniauskienė (2012) organizacinę kultūrą apibūdina kaip įsitikinimų modelį, kurį suformuoja žmonių grupės kartu sprendžiant problemas. Šis modelis yra perduodamas naujiems grupės nariams, kaip rezultatyvus ir teisingas būdas suprasti, jausti ir spręsti grupės problemas. Tai rodo, kad organizacinė kultūra apima darbuotojų vertybes, įsitikinimus, ideologiją ir žinias apie organizaciją. Organizacinė kultūra padeda darbuotojams suprasti ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis, kokiomis yra vadovaujamosi nustatytais normomis, kaip organizuojami tarpusavio santykiai, siekiami organizacijos tikslai bei telkiami darbuotojai.

Organizacinė kultūra, jei yra sukurta darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu, sudaro palankias sąlygas organizuoti darbą komandų principu. Tokiu būdu sukurta organizacinė kultūra užtikrina darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija ir norą dirbti komandose. Be to, sukurtos komandos dar turi

turėti metodiką (įvairių metodų), kaip spręsti problemas susitarimu siekiant geriausio sprendimo. Tokį sprendimą galima priimti tik tada, kai visi komandos nariai gali laisvai ir atvirai išsakyti savo nuomones, nevengdami jokių prieštaravimų, nebijodami autoritetų, vienas kitą palaikydami arba kritikuodami iškeltas idėjas (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Shein (1990) taip pat akcentuoja, kad komandinis darbas yra neatsiejamas nuo organizacijos kultūros. Nes kultūra yra tai, ką darbuotojų komandos išmoksta per tam tikrą laikotarpį sprendžiamas problemas organizacijos vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Tokiu būdu komandos jausmai, požiūris, vertybės ir elgesys yra pagrindiniai organizacijos kultūros veiksniai. Būtina taip pat pažymėti, kad kiekvienos organizacijos vidaus kultūroje dėl egzistuojančių skirtingų komandų gali būti ir daug subkultūrų.

Aukštas darbuotojų įsipareigojimų vykdymo lygis, jų atsidavimas darbui ir lojalumas organizacijai prisideda prie jos darbo efektyvumo (pelningumo, paslaugų, produktų aukštos kokybės, mažos darbuotojų kaitos ir pan.). Šios komandinio darbo charakteristikos yra neatsiejamos nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu, dalyvavimo priimant sprendimus, priklausymo komandai, organizacijai jausmo (Ghorbanhosseini, 2013). Tai leidžia teigti, kad komandos narių susiformavęs tapatybės jausmas yra organizacijos kultūros dalis. Tokiu būdu organizacinė kultūra suteikia darbuotojams saugumo jausmą.

Panašios nuomonės yra ir Šalkauskienė, Vveinhard (2008). Pasak autorių, vienas iš metodų, suteikiančių organizacijos veiklai efektyvumo yra komandinis darbas. Jo dėka organizacija pasižymi lankstumu, prisitaikymu, reakcija į išorinius pokyčius. Tačiau būtina pažymėti, kad suburtas kolektyvas dirbtų kaip komanda, būtina komandine filosofija grindžiama organizacijos kultūra.

Kalich et al. (2010) tyrimų duomenimis, komandinis darbas yra susijęs su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiu. Tam įtakos turi tai, kad dirbant komandoje sumažėja darbo keliamas stresas, pagerėja darbuotojų bendradarbiavimas, atsiranda didesnė darbo autonomija ir paskatinimo galimybės.

Galima teigti, jog darbuotojai buriami į komandas tam, kad būtų efektyviau reaguojama į pokyčius, priimami sprendimai bei naudojami ištekliai. Taip yra todėl, kad komandos dažniau priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės dirbantys individualiai. Tam įtakos turi tai, kad darbas komandoje reikalauja keistos informacija, ją atnaujinti ir patikimiau naudoti, teikti idėjas, būti lankstesniais, išnaudoti individų pranašumus. Kartu darbas komandose kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojai įgauna naujų augimo galimybių, panaudojami bendro darbo privalumai (Bitinas ir kt., 2008).

Pagrindiniais komandinio darbo pranašumais, anot Raižienės, Endriulaitienės (2008), yra kūrybiški sprendimai, naujovių skatinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, informacijos integravimas ir susiejimas tokiais būdais, kurių atskiri darbuotojai niekaip neįgyvendintų,

geresnė sąveikavimo ir bendradarbiavimo aplinka, galimas laiko taupymas. Kadangi dauguma žmonių mėgsta dirbti komandomis, tokia darbo forma darbuotojus motyvuoja bei didina jų pasitenkinimą darbu.

Šimanskienės, Sakalo (2009) teigimu, komandinis darbas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tai yra labai svarbu, nes teigiamai veikia organizacijos rezultatus. Tokie darbuotojai rečiau palieka darbą, didžiuojasi dirbdami organizacijoje, mažiau patiria streso darbe. Be to, komandos nariai stengiasi rasti daugumai priimtina problemos sprendimo variantą.

Iš pateiktų privalumų matyti, kad komandinis darbas yra pirmiausiai nukreiptas į įmonės konkurencinio pranašumo didinimą, gerinant jos veiklos rezultatus bei paslaugų kokybę. Tačiau tai neįmanoma pasiekti, jei darbuotojai nėra lojalūs organizacijai ir nepadedą jai siekti tikslų, o organizacija savo ruožtu turi padėti darbuotojams įgyvendinti savo tikslus – užtikrinti pasitenkinimą darbu, tobulėjimo galimybes, savęs realizavimą ir pan.

Anot Gražulio ir kt. (2012) brandos stadijoje darbo grupė veikia laikydamasi nustatytų standartų. Susiformuoja visai komandai tinkanti organizacinė struktūra, kuri yra lanksti, leidžianti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tai leidžia teigti, kad komandos organizacinė kultūra tampa savarankiška subkultūra, padedančia mažinti konfliktų riziką, vedančių prie komandos iširimo.

Tačiau komandinis darbas pasižymi ir trūkumais. Anot Raižienės, Endriulaitienės (2008), yra brangus komandų formavimas, jų aprūpinimas tinkamais ištekliais, tinkamu konkrečiai komandai lyderiavimo būdu bei reikiamu personalu. Be to tai yra užtrunkantis, reikalaujantis papildomų įgūdžių procesas. Taip pat būtina pažymėti, kad komandų formavimas yra rizikingas, nes komandos nariai gali nepajusti bendro tikslo, nesusivienyti jo siekiant, bendradarbiavimui trukdys asmeniniai skirtumai bei asmeniniai interesai. Svarbu yra parinkti ir tikslų komandos narių skaičių, kad užtikrinti psichologinį komandos narių suderinamumą, nes kitaip komandos gali iširti neatlikus pavestos užduoties. Judeh (2011) taip pat pažymi, kad komandinis darbas turi trūkumų: skirtinga komandos narių asmeninė patirtis, bendravimo problemos, pramos iš vadovybės stoka.

Iš pateiktų komandinio darbo aspektų galima pastebėti, kad organizacinė kultūra ir komandos narių tarpusavio santykiai vaidina svarbų vaidmenį komandiniame darbe ir yra aktualūs, nes padeda spręsti įvairias konfliktines situacijas.

Savanevičienė, Šilingienė (2005) konfliktu vadina nesutarimus, atsiradusius tarp kelių pusių (darbuotojų, grupių, organizacijų) dėl skirtingų požiūrių, supratimo, turimų išteklių, tikslų, informacijos, elgesio, veiksmų ir pan. Todėl labiausiai yra paplitę tarpasmeniniai konfliktai.

Savanevičienė, Šilingienė (2005), Lipinskienė (2012) akcentuoja, kad konfliktai yra neišvengiami komandiniame darbe. Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad konfliktinės situacijos kyla tada, kai pažeidžiama asmeninė komandos narių autonomija. Kiekvieno komandos nario autonomijos gerbimas reiškia, kad kiekvienas atlieka savo darbą taip, kaip sugeba, be kitų narių patarimų, pagalbos

ir kritikos. Tokiu būdu kiekvienas komandos narys aiškiai turi žinoti savo atsakomybę, veiklos ribas ir savo gebėjimus. Pažeidus autonomiją, sutrinka emocinė komandos pusiausvyra (aplinka), kas trukdo komandos darbui.

Vertybių sutapimas komandoje yra naudingas, nes mažina santykių konfliktą ir gerina grupės veiklą. Nes darbo vertybių panašumas rodo, kad komandos nariai susitars, kaip bendrauti, spręsti valdymo klausimus. Tokiu būdu puikūs komandos narių tarpusavio santykiai padeda geriau valdyti konfliktą (Šimanskienė, Seilius, 2009). Todėl galima teigti, kad konfliktas komandoje iš skirtingų narių bus dažnesnis nei vienu metu komandoje. Taigi, komandų darbas bendradarbiaujant yra produktyvesnis už darbą ginčijantis. Tai pasiekama tada, kai komandos nariai gali laisvai reikšti savo susirūpinimus ir abejones nesukeldami įtampos komandoje.

Dromantas (2007) pažymi, kad dažniausiai organizacijoje aptinkamos tokios silpnos, nepalankiai veikiančios komandinio darbo sritys: pozityvios darbo aplinkos formavimo ir darbuotojų pasitenkinimo savo darbu bei saviraiškos stoka, netinkamai organizuotas komandinis darbas, darbuotojų priešinimasis komandiniam darbui, nepasirengimu pereiti prie kolektyvinio valdymo.

Nord et al. (2006) teigimu, konfliktai tarp komandų dažniausiai kyla dėl grupių atliekamų skirtingų funkcijų, tikslų, vertybių, bendravimo ypatybių, asmeninio elgesio, organizacijos dydžio ir struktūros. Tarp skirtingų komandų gali atsirasti priešingos nuomonės svarbiausiais įmonei klausimais, kurie savo ruožtu ir sukelia konfliktą. Be to, konfliktai kyla ir kai vienos komandos interesai neatitinka kitos komandos interesų, arba viena grupė nusivilia kitos grupės veiksmis.

Konfliktai yra pavojingi organizacijai, nes skirtingos situacijos komandose blokuoja pastangas pasiekti bendrų susitarimų, atsiranda nenoras išsiaiškinti kitų poziciją ar perspektyvas. Tokiu būdu kiekviena grupė naudoja savo įsitikinimus (stereotipus) vertinant viena kitos darbą, ko pasekoje santykiai tarp komandų blogėja, o konfliktai gilėja. Galima teigti, kad atsiradusių konfliktų valdymas iš komandų vadovų reikalauja papildomo laiko ir išteklių bei nukreipti pastangas į ne taip organizacijai naudingą veiklą. Todėl organizacijos tikslų siekimas ir komandinio darbo produktyvumas tampa neįmanomi (Nord et. al, 2006).

Chieh, Yi-Fang (2010) teigimu, kadangi ne visada sudarytos komandos yra sėkmingos, darbuotojams turi būti sudaromos galimybės keisti ir patiems pasirinkti komandas. Tokiu būdu komandinis darbas organizacijoje turėtų būti organizuojamas įvertinus komandos narių skirtingą elgesį, veiklos koordinavimo ypatybes, bendradarbiavimą, vykstančius informacijos mainus ir pan.

Dėl grupės prieštarų vertybių, kurios pasireiškia tam tikru komandos narių elgesiu, nesutarimais dėl pagrindinių prielaidų, įmanomi rimti konfliktai, vedantys į infrastruktūros pagrindinius nesutarimus, prieštaravimus vienas kitam. Tokiu būdu organizacijos kultūra apima visas komandinio darbo sritis ir yra išmoktas komandos narių atsakas į vykdomas užduotis. Todėl susiformavusi organizacijos kultūra yra sunkiai koreguojamas dalykas (Shein, 1990).

Tačiau, pasak Nord et al. (2006), konfliktai nebūtinai turi turėti tik neigiamas pasekmes. Jų buvimas informuoja organizacijos narius apie susidariusias problemas komandose, padeda ieškoti sprendimo būdų, suderinti skirtingas nuomones ar susitarti dėl bendrų veiksmų. Tokiu būdu organizacijoje reikia ne užkirsti kelią konfliktams, bet skirti dėmesį jų valdymui per bendradarbiavimą tarp komandų.

Apibendrinant lietuvių ir užsienio autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad nėra vienareikšmiško požiūrio į konfliktus. Juos komandiniame darbe galima vertinti ir kaip teigiamą, ir kaip neigiamą reiškinį. Jei konfliktus komandoje pavyksta teisingai išspręsti, tokios komandos išmoksta produktyviai spręsti problemas ir neišyra.

Išanalizavus komandinio darbo reikšmę organizacijai, būtina akcentuoti, kad nors komandinis darbas yra svarbus organizacijos elementas, jis nėra veiklos veiksmingumo garantas. Apibendrinant išsakytus požiūrius, galima teigti, kad svarbu yra teisingai parinkti komandos narius, jos dydį ir pan. Todėl sekančiame skyriuje yra analizuojami komandos formavimo etapai, komandų tipai bei efektyvaus komandinio darbo ypatumai.

1.3. Komandinio darbo organizavimo ypatybės

1.3.1. Komandų formavimo etapai ir ypatybės

Kadangi darbe yra analizuojami komandinio darbo organizavimo metodologiniai aspektai, būtina apžvelgti įvairių autorių išskiriamus komandinio darbo formavimosi etapus ir paanalizuoti jų sudarymo ypatybes. Šią sritį tyrinėjo nemažai lietuvių autorių (Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Bandzevičienė, 2011; Gražulis ir kt., 2012; Dromantaitė ir kt., 2012 ir kt.). Būtina pažymėti, kad komandų formavimas yra procesas, todėl jam yra būdingi tam tikri vystymosi etapai. Grupės vystymosi etapų skaičius priklauso nuo grupinių procesų tikslų ir problemų. Todėl skirtingi autoriai išskiria ne vienodą komandos formavimosi etapų skaičių, o ir patys etapai yra įvardijami skirtingais pavadinimais.

Lipinskienė (2012) nurodo, kad grupė, kol tampa komanda turi įveikti penkis etapus: formavimosi, prieštaravimų, pusiausvyros, veikimo ir išformavimo. Jazukevičiūtė, Lamsodienė (2007) nurodo, kad apibendrinus skirtingų autorių bei vystymosi teorijų nurodytus požymius, galima išskirti taip pat penkias komandų formavimosi stadijas: formavimosi (vizijos, misijos, tikslo formulavimas), diferenciacijos (vaidmenų pasiskirstymas), integracijos (normų, darbo metodų formavimasis), brandos (komandinių santykių įsivyravimas) ir atsisveikinimo stadija. Tačiau yra autorių, kurie neakcentuoja komandos išformavimo (iširimo) stadijos, todėl pateikia keturis komandos formavimosi etapus (Šalkauskienė ir kt., 2006; Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Bandzevičienė, 2011; Gražulis ir kt., 2012).

Raižienė, Endriulaitienė (2008); Bandzevičienė (2011) išskirti keturias komandų formavimo stadijas:

1. formavimosi (apsipratimo) stadija: komandos nariai tyrinėja, stebi ir vertina vieni kitus. Būdingas ribotas bendravimas, stengiamasi pajauti pasitenkinimo dirbant komandoje jausmą (įveikti baimes, įtampą, pradėti pasitikėti komandos nariais);

2. diferenciacijos stadija: tai prieštaravimų stadija pasireiškianti piktinimusi ir nesusipratimais, atsiradusiais dėl pasipriešinimo kitų komandos narių įtakai, atsikleidusių trūkumų bei pranašumų, sunkesnių, nei tikėtasi, lyderiavimo kovos;

3. integracijos (normalizavimosi) stadija: tai efektyvaus darbo etapas, nes komandos nariai jau moka suderinti prieštaravimus, yra įgiję sėkmingo problemų sprendimo ir išteklių panaudojimo patirtį, pasiskirstę vaidmenis, susiformavę veiklos ir bendravimo normas, nebekonkuruoja, o bendradarbiauja, visi nariai tapo vienodai svarbūs, o vadovavimo funkcijos perleidžiamos kitiems nariams, atsižvelgiant į iškylančius uždavinius;

4. brandos stadija: jau yra nusistovėję komandos narių santykiai, tvirti narių ryšiai, komandos nariai labai greitai supranta vienas kitą siekdami bendro tikslo, vertinami pagal nuopelnus, o ne pagal pretenzijas ir yra įgiję lyderiavimo bei narystės įgūdžių, greitai sprendžiami nesutarimai, jau sugebama vertinti atliekamą veiklą, analizuoti klaidas. Būtina pažymėti, kad ši komandos branda yra pasiekama per kelerius įtempto darbo metus, ir brandą pasiekusios komandos yra produktyvesnės už šios stadijos nepasiekusias komandas.

Gražulis ir kt. (2012) taip pat išskiria keturias darbo grupės tapimo komanda stadijas (etapus) – nuo grupės formavimosi iki efektyvaus darbo kartu. Autoriaus teigimu, jau grupės formavimosi etape būtina skirti reikiamą dėmesį kartu dirbančių darbuotojų tikslams, supažindinti narius su komandos formavimo bei vystymosi mechanizmais ir kaip yra organizuojamas ar valdomas toks procesas. Tai būtina daryti, nes šioje stadijoje dar silpni komunikacijos procesai, o pagrindinė atsakomybė tenka grupės vadovui. Tokiu būdu ši stadija yra grupės narių pirminio susiorientavimo laikotarpis.

Komandų būrimas negarantuoja savaime sėkmės, todėl būtina analizuoti sąlygas, kad tikrai būtina sudarinėti komandas. Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad komandas burti yra tikslinga:

1. kai užduotį gali atlikti ir vienas žmogus, bet yra laiko trūkumas, todėl laiku tą darbą gali atlikti kelių žmonių komanda;

2. kai vieno žmogaus pastangų neužtenka užduočiai įgyvendinti, tada yra koordinuojamas bendras kelių žmonių darbas;

3. kai reikalingos kelios atskiros operacijos vienu metu.

Sumaišties grupėje laikotarpiu formalus vadovo tikslas yra skatinti darbuotojus atrasti panašumus, kurie padėtų siekti bendrų grupės tikslų, prisiderinti prie organizacijos vertybių. Šis etapas svarbus, jei norima ateityje turėti realiai dirbančią komandą. Normalizavimosi stadijoje jau didėja

bendrai vykdomų užduočių skaičius, gerėja jų atlikimo kokybė, formalus grupės vadovas savo vaidmenį derina su kitų grupės narių vaidmenimis. Tai stadija, kurioje darbo grupė įgauna pirmąsias komandinio darbo savybes. Brandos stadijoje jau būna galutinai susiformavusi visai komandai tinkanti organizacinė struktūra, vadovas vykdo koordinatoriaus funkciją, būdinga efektyvi bendravimo sistema. Kadangi tai paskutinė stadija, šiame etape svarbu išlaikyti tai, kas pasiekta, teisingai spręsti kylančius konfliktus, nes tai gali tapti komandos irimo priežastimis (Gražulis ir kt., 2012).

Dromantaitė ir kt. (2012) taip pat akcentuoja, kad audros etapas komandos vystymosi procese yra pats sudėtingiausias ir pavojingiausias. Šis etapas yra svarbus, nes nuo jo priklauso ar įvyks perėjimas nuo grupinio prie tikro komandinio darbo.

Anot Šimanskienės, Seiliaus (2009), brandos stadijoje komanda tampa savivaldi. T. y. visi komandos nariai įgyja vadovavimo žinių ir įgūdžių, savarankiškai sugeba spręsti problemas, priima sprendimus susitarimu, planuoja ir pasiskirsto darbus tarpusavyje, laikosi pačių nustatytų normų, skiria iš savo tarpo vadovus ir pa. Todėl kai komanda tampa savivaldi, išorinis vadovavimas (organizacijos vadovų) dar labiau susilpnėja.

Panašius susistemintus komandinio darbo bruožus išskiria ir Šalkauskienė, Weinhardt (2008), Dromantaitė ir kt. (2012). Autorių nuomone, pagrindiniais komandos darbo bruožais yra:

1. lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda;
2. specifiniai, aiškiai numatyti tikslai, kurie vienija komandą;
3. komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas;
4. komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas;
5. svarbi komandinė ir individuali atsakomybė;
6. vertinamos ir individualios, ir komandos pastangos atliekant bendrą užduotį;
7. visi komandos nariai sprendžia problemas;
8. tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu;
9. sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams;
10. komanda turi savo vidines nerašytas elgesio taisykles;
11. bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.

Raižienė, Endriulaitienė (2008), Lipinskienė (2012) akcentuoja, kad ne visos komandos pasiekia brandos stadiją dėl planuoto (ankščiau pasiekė tikslą ir nebėra būtinybės dirbti kartu) arba neplanuoto komandos iširimo (organizacijos struktūros pokyčiai, narių pasitraukimas). Taip pat galimas ir kai kurių stadijų praleidimas arba stadijų tvarkos nenuoseklumas. Komandų formavimosi stadijas reikėtų vertinti spiralės principu akcentuojant procesą, kurio metu komandos gali daug kartų pereiti tas pačias formavimosi stadijas, kur kiekvieną kartą šios stadijos bus kokybiškai kitokios. Be to, dėl vykstančių pokyčių komandos gali grįžti ir į ankstesnius raidos etapus.

Komandos vystymosi procesą apsunkina tai, kad ne visi grupės nariai vienodai stengiasi gerinti santykius, ne visada sutampa grupės ir jos narių tikslai, ne visi grupės nariai jaučia socialinę priklausomybę jai, trūksta pasitikėjimo, nėra nustatytų normų grupėje, prastai valdomi konfliktai, nėra efektyvios komunikacijos ir pan. (Dromantaitė ir kt., 2012).

Pasak Jazukevičiūtės, Lamsodienės (2007), galima išskirti tokius bendruosius komandinio darbo principus, nusakančius komandos formavimosi pagrindą bei taisykles:

1. kolektyvinis darbo vykdymas: kiekvienas komandos narys atlieka tą bendro uždavinio dalį, kurią jam pavadė komanda;
2. kolektyvinė atsakomybė: jei uždavinys buvo neįvykdytas dėl bet kurio nario kaltės, visa komanda praranda pasitikėjimą ir paskatinimą;
3. vieninga paskatinimo forma už galutinį rezultatą: atlyginimas ir kitos skatinimo formos suderintos su vadovybe; galimi atlyginimo fondai komandos viduje;
4. didelis komandos skatinimas už galutinį rezultatą: tai stimulai (materialiniai ir nematerialiniai), kurių pagrindu sukuriama skatinimo fondas;
5. autonominė komandos vadyba: komandos narių veiklai vadovauja komandos lyderis, bet ne organizacijos administracija;
6. didesnė įvykdomumo disciplina: kiekvienas komandos narys savanoriškai yra atsakingas už galutinį bendrą rezultatą;
7. savanoriškas įstojimas į komandą: komandos nariu tampa savanoriškai žinant visas komandos veiklos sąlygas.

Kaip matyti, komandoms susiformuoti reikia ne tik laiko, bet ir tam tikrų įgytų komandos narių kompetencijų, sudarytų tobulėjimui sąlygų, išugdyto pasitikėjimo jausmo, gebėjimo spręsti konfliktus ir kt. Aptartos klasifikacijos rodo, kad komandų formavimesi yra labai svarbių etapų, nuo kurių priklauso ar grupė toliau vystysis ir taps komanda. Vystymosi etapai rodo, kaip tobulėja grupės darbas, įgyjant vis naujesnių, komandiniam darbui būdingų savybių. Būtina pažymėti, kad ne visi grupės vystymosi etapai trunka vienodą laiko tarpą, ne visos grupės pasiekia subrendimo stadiją. Tam įtakos gali turėti labai daug ir įvairių veiksnių. Todėl dar būtina paanalizuoti sąlygas, kuriose komandos suformuojamos ir vystosi.

1.3.2. Komandinio darbo organizavimo sąlygos ir tipai

Komandos organizacijoje yra sudaromos atsižvelgiant į tam tikras priežastis. Anot Gražulio ir kt. (2012), organizuojant komandas yra įvertinama ar darbų atlikimui yra būtinybė burti komandas (užduoties kompleksškumas), koks bus suteiktas savarankiškumo laipsnis (parama vienas kitam, teisė priimti tam tikrus sprendimus), ar tai padės darbuotojams tobulėti, gerinti darbo kokybę. Todėl galima

teigti, kad ši veiklos forma turėtų būti pasirenkama tikslingai, įvertinus tokio darbo ilgalaikes pasekmes organizacijos veiklos efektyvumui.

Raižienės, Endriulaitienės (2008) teigimu, sudarant komandas būtina atsižvelgti į tokius du dalykus: 1) darbo specifiką (užduotį) ir 2) tinkamai parinktus žmones. Darbo specifiką reikiama, kad komandos turi turėti aiškiai apibrėžtą tikslą ir veiklos pobūdį, turi būti aptartas vadovavimo bei narių priklausomybė (dirba atskirai, smarkiai priklauso ir pan.) lygis ir kiek yra galimų užduoties sprendimų variantų (vienas, keli). Tik išanalizavus darbo specifiką galima parinkti komandos narius. Formuojant komandą pagal darbo specifiką yra parenkamas reikalingas narių skaičius su tam tikromis savybėmis ir gebėjimais (funkciniai ar kompetencija, organizaciniai: iniciatyvumas, planavimas, problemų sprendimas, tarpasmeninio bendravimo ypatumai: mokėjimas konstruktyviai pateikti kritiką, objektyvumas, gebėjimas mokytis iš kitų). Gražulis ir kt. (2012) taip pat akcentuoja komandos narių suderinamumo svarbą. Pasak autorių, komandos narius apibūdinančių požymių gausa ir ypač ryškūs skirtumai gali neigiamai atsiliiepti komandiniam darbui, vadinasi ir siekiant organizacijos tikslų.

Anot Lipinskienės (2012), komandos yra sudaromos tada, kai nei vienas darbuotojas neturi reikiamos žinių, patirties, įgūdžių ir galimybių kombinacijos, reikalingos tinkamai atlikti darbą ir kai veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių bei gebėjimų. Autorė akcentuoja, kad komandos narių įgūdžiai atliekant užduotį papildo vienas kitą, nes nariai yra priklausomi vienas nuo kito. Tokiu būdu nuo vieno nario indėlio ir rezultato priklauso kitų komandos narių darbas ir galutinis rezultatas.

Galima išskirti tokias pagrindines komandų sudarymo priežastis (Lipinskienė, 2012):

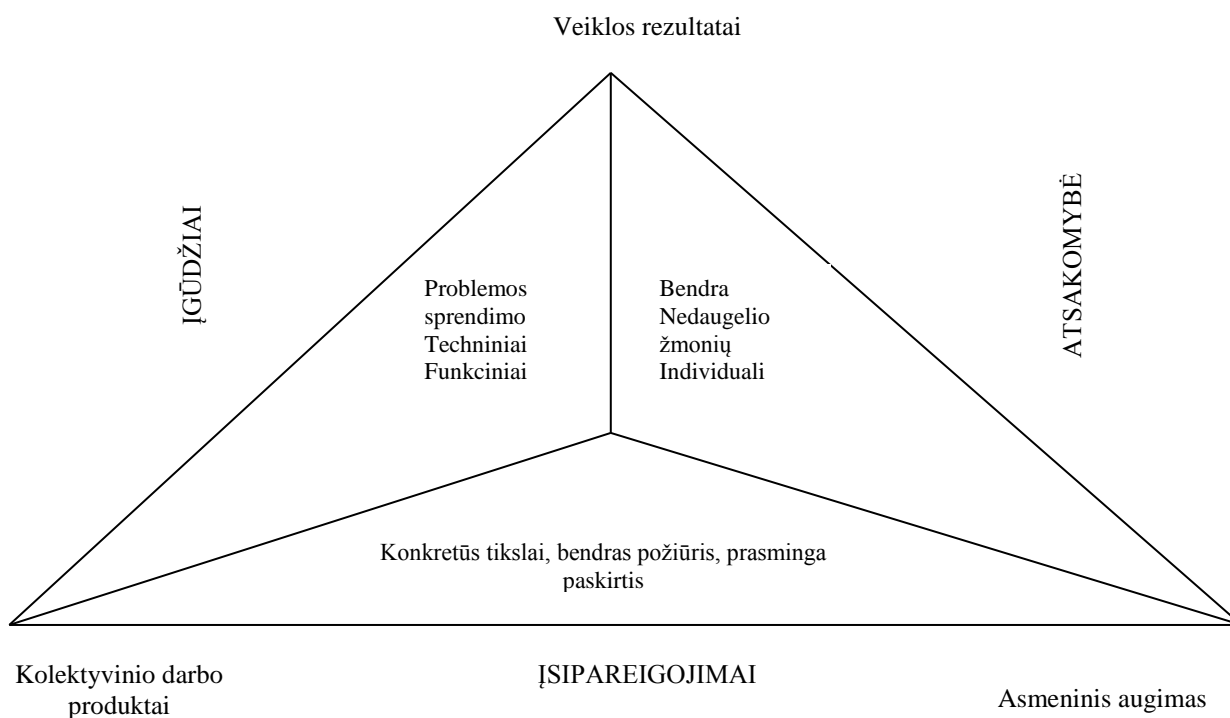
1. komandos yra geriausias būdas įgyvendinti organizacijos strategiją, nes leidžia efektyviai reaguoti į kintančią aplinką (ypač jei organizacija yra horizontalios struktūros);
2. komandos padeda greitai ir rentabiliai sukurti ir pateikti paslaugas;
3. komandos sudaro sąlygas mokytis (nariai mokosi vienas iš kito);
4. komandos vykdo radikalius pokyčius, todėl gerina paslaugų kokybę ir darbo atlikimo būdus (dėl mišrių funkcijų ir požiūrių įvairovės);
5. taupomas laikas (skirtingi darbai atliekami vienu metu);
6. skatinamos naujovės.

Panašius komandos organizavimo veiksnius išskiria ir Raižienė, Endriulaitienė (2008). Autorių teigimu komandinio darbo forma yra geriausia:

1. kai nėra nei vieno darbuotojo, gebančio tinkamai derinti žinių, patirties galimybių, kurių reikia kokybiškam darbo atlikimui ir jei veikla reikalauja derinti įvairių sričių informaciją, žinias ir sugebėjimus;
2. kai atliekamos funkcijos tarpusavyje yra labai susijusios, todėl darbuotojai turi dirbti kartu;
3. kai komandos tikslas yra unikalus iššūkis.

Kaip matyti iš pateiktų komandinio darbo organizavimo priešasčių, ši darbo forma yra pasirenkama tikslingai ir turi tenkinti nemažai sąlygų, kad duotų laukiamų rezultatų. Tai komandos narių bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, kurie yra sąlygojami tikslo, struktūros, tam tikrų vidinių normų. Apibendrinus galima teigti, kad pagrindinėmis komandos sudedamosiomis dalimis yra žinios, atsakomybė, įsipareigojimai. Pasak Jazukevičiūtės, Lamsodienės (2007), komandos narių įgūdžių, atsakomybės ir įsipareigojimų tinkamas subalansavimas sudaro visumą, kuri leidžia komandos nariams darniai dirbti. Šių sudedamųjų dalių sąveika pavaizduota 3 paveiksle (Bitinas ir kt., 2008).

Išnagrinėjus komandų organizavimo sąlygas ir priešastis, toliau būtina aptarti suformuotų komandų tipus. Raižienė, Endriulaitienė (2008) pažymi, kad darbuotojų komandos yra formuojamos dviem būdais: 1) organizacijoje jau yra sudarytos žmonių grupės pagal tos įmonės organizacinę struktūrą ir kurios dirba pagal komandinio darbo principus; 2) naujai buriamos komandos tam tikrų tikslų pasiekimui.



Šaltinis: Bitinas ir kt., 2008, p. 15

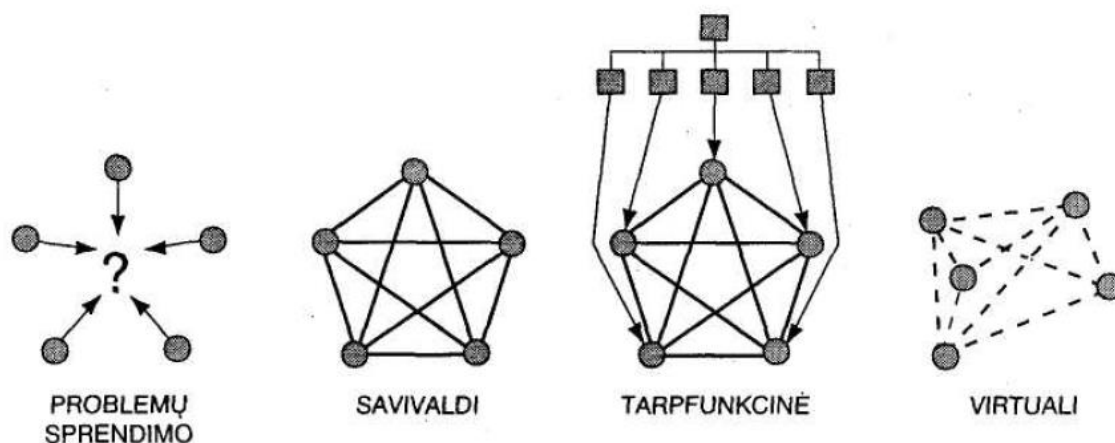
3 pav. Komandos sudedamosios dalys

Jazukevičiūtė, Lamsodienė (2007) pažymi, kad komandos gali būti labai įvairių tipų, kuriuos apsprendžia komandos struktūra, aplinkos veiksniai, veiklos pobūdis ir organizacijos tikslai. Tai ekspertų, naujų projektų, kokybės gerinimo, padalinių, darbo ir savivaldžių komandų tipai.

Vijeikienė, Vijeikis (2000) išskiria formalias ir neformalias komandas. Formalios komandos yra sudaromos tikslingai (sąmoningai). Tuo tarpu neformalios komandos atsiranda savaime (spontaniškai). Būtina pažymėti, kad formalios komandos yra kiekvienos organizacijos pagrindas.

Robbins (2003) išskiria keturis komandų tipus: problemų sprendimo komandos, savivaldžios darbo komandos, tarpfunkcinės komandos ir virtualios komandos (žr. 4 paveikslą).

Šiandien daugelis organizacijų problemų sprendimo komandoms duoda užduotis ieškoti būdų kokybei gerinti, spartinti produkcijos pristatymui, mažinti atliekoms, nelaimingų atsitikimų skaičiui ir apskritai mažinti kaštams. Savivaldžios darbo komandos apima kolektyvinę darbo tempų kontrolę, darbo užduočių formulavimą, pertraukų organizavimą ir kolektyvinę patikros procedūrų atranką. Visiškai savivaldžios komandos netgi pasirenka savo narius ir įpareigoja juos įvertinti darbo rezultatus. Jose vadovų svarba yra gerokai sumažėjusi.



Šaltinis: Robbins, 2003, p. 134

4 pav. Komandų tipai

Tarpfunkcinės komandos sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio, tačiau skirtingose srityse dirbančių darbuotojų, kurie suburiami atlikti tam tikrai užduočiai. Galima teigti, kad tarpfunkcinės komandos yra efektyvi priemonė, suteikianti skirtingų organizacijos sričių atstovams (ar netgi skirtingų organizacijų atstovams) galimybę keistis informacija, kurti naujas idėjas, spręsti problemas ir koordinuoti sudėtingus projektus, tačiau jas nėra lengva valdyti (Robbins, 2003).

Virtualios komandos naudoja kompiuterių techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Tokios komandos nariai bendrauja virtualioje erdvėje realiu laiku (keistis informacija, priimti sprendimus, vykdyti užduotis). Jos nariai gali būti tos pačios arba ir kitų organizacijų atstovai (Robbins, 2003; Nunamaker et. al., 2009).

Apibendrinant būtina pažymėti, kad skirtingi autoriai išskiria nevienodą komandų tipų skaičių bei išsiskiria komandų tipų pavadinimai. Todėl, pasak Šimanskienės, Seiliaus (2009) susiduriama su komandų tipų vieningos klasifikavimo sistemos nebuvimo problema. Jazukevičiūtės, Lamsodienės (2007) teigimu, minėta problema yra įtakota skirtingų kriterijų gausa, kuria įvairūs autoriai vadovaujasi komandų tipologijoje. Apibendrinant pateiktas komandų klasifikacijas, galima teigti, kad

yra išskiriami tokie komandų tipai: ekspertų, naujų projektų, kokybės gerinimo, padalinių (tarpfunkcinės), darbo, savivaldžios, problemų sprendimo ir virtualios.

1.3.3. Komandinio darbo efektyvumą įtakojantys veiksniai

Tikram komandiniam darbui yra būdingas efektyvumas. Ar grupė tapo komanda ir pasiekė brandos lygį padeda spręsti komandinio darbo efektyvumo kriterijai. Kadangi komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo daugelio veiksnių, įvairūs autoriai akcentuoja skirtingus vertinimo kriterijus. Bandzevičienės (2011) teigimu, komandos darbo efektyvumą rodo tokie kriterijai:

- psichologiškai saugi aplinka;
- diskutuoja visi, dalykiškos, aiškios užduotys, kurios yra reikšmingos ir priimtinos;
- išklausomi visi nariai;
- konfliktai sprendžiami, o ne verčiami „karu“ ar slepiami;
- grupinių sprendimų priėmimas remiasi susitarimu, o ne balsų dauguma;
- prašoma narių pagalbos;
- lyderio funkcijas skirtingose situacijose atlieka tinkamiausias grupės narys;
- mokomasi iš savo klaidų, analizuojami pasiekimai.

Remiantis pateiktais kriterijais galima teigti, kad grupė pereidama tapimo komanda etapus įgyja pasitikėjimo, moka tarpusavyje bendrauti ir bendradarbiauti, pasidalina darbais, įgaliojimais ir atsakomybe. Vadinas tikram komandiniam darbui yra būdingas susiklausymas bei darna.

Efektyviam komandiniam darbui yra labai svarbi palanki psichologinė aplinka. Iš pateiktų kriterijų matyti, kad pagrindiniu veiksnium yra geras mikroklimatas komandoje, kuris užtikrina efektyvų bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą bei konfliktų sprendimą (Bitinas ir kt., 2008). Todėl galima teigti, kad nuo psichologinės aplinkos komandoje priklauso jos veiklos ir atlikto darbo kokybė, problemų išsprendimo greitis.

Savanevičienė, Šilingienė(2005); Raižienė, Endriulaitienė (2008); Šalkauskienė, Vveinhardt (2008) be minėtų kriterijų dar nurodo, kad reikia atsižvelgti į komandos narių priklausomybės lygį, komandos dydį, komandos sudėtį (narių įvairovės lygis), elgesio komandoje normas, pasiektą bendradarbiavimo lygį ir pan. Anot Bitino ir kt. (2008), nors komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus, kad jis būtų produktyvus ir veiksmingas, jis turi būti tinkamai organizuojamas.

Būtina pažymėti, kad kuo didesnis komandos narių tarpusavio priklausomumas, tuo efektyviau jie dirba: greičiau sprendžia problemas, atlieka daugiau užduočių. Jei komandoje būna per daug žmonių, iškyla bendravimo sunkumų, pasireiškiančių informacijos perdavimo sunkumu, mažėjančiu komandos sutelktumu, mažiau bendradarbiaujama. Be to, kuo komanda yra heterogeniškesnė, tuo didesnė tikimybė, jog ji gebės rasti kūrybiškesnį ir tikslesnį problemos sprendimo būdą, greičiau ir

geriau spręš iškilusius konfliktus (Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008).

Svarbiu efektyvumo vertinimo kriterijumi yra komandos dydis. Tačiau skirtingi autoriai nurodo ne vienodą efektyviai dirbančios komandos dydį. Raižienė, Endriulaitienė (2009) pažymi, kad komandą turėtų sudaryti ne daugiau kaip 10 narių. Šimanskienė, Seilius (2009), pažymi, kad efektyviausiai dirba 4-6 asmenų komanda. Mažesnės (2-3 narių) ir didesnės (7-8 narių) komandos nėra tokios efektyvios. Jazukevičiūtės, Lamsodienės (2007) teigimu idealiai veikianti komanda turi būti sudaryta iš 5-11 narių. Taip yra todėl, kad didesnėse grupėse pradeda formuotis mažesni pogrupiai, kurie gali skaldyti komandą. Gražulis ir kt. (2012) taip pat konstatuoja, kad komandos dydis yra svarbus veiksnys, ir komandos narių skaičius įvairių autorių nurodomas 3-10 ar net iki 15 darbuotojų. Būtina pažymėti, kad tokie skirtingi požiūriai į komandos dydį įneša sumaištį, nes neleidžia išskirti esminių efektyviai dirbančios komandos dydžio ypatybių.

Raižienė, Endriulaitienė (2008) nurodo, kad komandinis darbas funkcionuos veiksmingai, jei bus užtikrinti tokie dalykai:

1. reikiama narių kompetencija;
2. aiškus tikslas, kuris atitinka visos organizacijos tikslus;
3. įsipareigoję ir savo darbu prisidedantys nariai;
4. tinkama komandos struktūra;
5. komandos narių vaidmenų bei funkcijų pasiskirstymas;
6. aiškios elgesio normos grupėje ir išplėtoti bendravimo būdai;
7. tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas;
8. palaikanti organizacijos aplinka.

Pasak Dromantaitės ir kt. (2012), komandinio darbo efektyvumas gali būti vertinamas pagal tokius kriterijus:

- komandos darbo produktyvumas;
- darbo rezultatai;
- komandos narių pasitenkinimas darbu.

Remiantis pateiktais veiksniais galima teigti, kad aukščiau minėtos autorės akcentuoja komandos narių žinias, gebėjimus, kurie padeda siekti tiek organizacijos tikslų (aukštesnių darbo rezultatų), tiek užtikrina konkrečių vaidmenų ir funkcijų komandoje atlikimą, kuris yra neįmanomas be darbuotojų pasitenkinimo darbu bei gerų tarpasmeninių santykių.

Mickan, Dodger (2000) nurodo šešias pagrindines prielaidas (veiksnius), kurie užtikrina komandinio darbo efektyvumą:

- mažas komandos narių skaičius;
- nariai turi reikiamos patirties ir įgūdžių;
- noriai yra įsipareigoję siekti prasmingų tikslų;

- pateikiami konkretūs ir įgyvendinami tikslai;
- bendradarbiaujama, sprendžiamos problemos, priimami sprendimai, valdomi konfliktai;
- bendras priimtinas požiūris į ekonominę, socialinę ir administracinę komandos veiklą.

Remiantis Mickan, Dodger (2000) pateiktais veiksniais galima teigti, kad jie apjungia į vieną visumą aukščiau minėtų Lietuvos autorių išskirtus veiksnius: psichologinį klimatą, orientaciją į rezultatus, komandos dydį.

Anot Raižienės, Endriulaitienės (2008), efektyviai dirbanti komanda yra tokia, kuri pasiekia išsikeltą organizacijos tikslą, o joje dirbantys darbuotojai patenkina kartu ir savo individualius poreikius. Todėl galima teigti, kad tai bus pasiekta tada, kai yra užtikrinamas bendravimas tarp komandos narių. Tik tada darbuotojai norės ir dės visas pastangas bei jėgas komandos tikslui pasiekti. Tokiu būdu žmogiškasis faktorius yra labai svarbiu veiksnium, turinčiu įtakos efektyviam komandiniam darbui.

Bitinas ir kt. (2008), Šalkauskienė, Vveinhardt (2008), Diržytė ir kt. (2012) pažymi, kad kiekvienas komandos narys atlieka savo, tačiau kartu naudingą visai komandai vaidmenį. Taip yra todėl, kad komanda siekia bendrą tikslą, daro vienas kitam įtaką, siekdami tų tikslų, dirba kartu bei atlieka aukštos kokybės darbą grupėje. Nors komanda yra panaši į atskirai veikiančius individus, grupės nariai žino ką ir kaip reikia padaryti, kad būtų gautas geras bendras rezultatas. Komandą sudaryti gali ir panašūs, ir skirtingi žmonės, kurių tarpasmeniniai santykiai komandoje turi pasižymėti priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Tokiu būdu komandos turi pasižymėti išplėtotais bendradarbiavimo būdais, atsakingu komandos narių vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymu, vadovavimo pasidalinimu, aiškiais veikimo būdais ir elgesio normomis.

Šalkauskienė, Weinhardt (2008) rašo, kad darnios komandos darbui yra būtini geri komandiniai santykiai, aktyvus jos narių susiklausymas bei aktyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, motyvaciniai veiksniai, veiklos efektyvumas, individualūs lūkesčiai, vertybių reikšmė bei kiti organizacijos vidinės kultūros elementai.

Atsižvelgiant į tarpasmeninius santykius ir sąveiką grupėje, pasitikėjimas komandos nariais yra vertinamas kaip labai svarbus veiksnys. Tokiu būdu komandiniame darbe yra svarbus kiekvieno asmens pasirinktų vaidmenų atlikimas, turima atitinkama profesinė kvalifikacija, kiekvieno nario vertinimas, palaikymas ir rūpinimasis vieni kitais (Chieh, Yi-Fang, 2010).

Anot Jazukevičiūtės, Lamsodienės (2007) efektyviai komandos veiklai yra svarbūs dar tokie veiksniai kaip darna komandoje ir komandos sutelktumas. Kadangi komandą sudaro keletas narių, yra būtina darna, kuri pasireiškia komandos gebėjimu bendrai veikti, optimaliai bendrauti ir derinti veiksmus, papildyti vienas kitą bei suderinti skirtingus požiūrius. Darnos dėka komandos nariai mažiausiomis sąnaudomis pasiekia didžiausius veiklos rezultatus. Tuo tarpu komandos sutelktumas rodo narių solidarumo, pasitikėjimo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos puoselėja kiekvienas narys.

Būtina pažymėti, kad darna ir komandos sutelktumas gali būti išugdomas arba pasiekiamas taikant specialius metodus, esant teigiamam vadovų požiūriui į minėtus elementus.

Iš pateiktų komandinio darbo efektyvumo vertinimo kriterijų galima pastebėti, kad dauguma autorių svarbiausiais vertinimo kriterijais išskiria bendrumo jausmą, pasitikėjimą, sutelktumą, bendradarbiavimą, bendrų rezultatų siekimą ir formalaus lyderio buvimą komandoje. Tai požymiai, kuriuos grupė įgyja normalizavimo (komandinio darbo pradžia) stadijoje ir tobulina brandos (komandinio darbo) stadijoje.

Diržytė ir kt. (2012) akcentuoja, kad komandiniame darbe gali atsirasti kliūčių, kurias būtina šalinti, kad komanda ir toliau dirbtų efektyviai. Autoriai išskiria du intervencijos būdus: komandos vadovo įsikišimą ir mokymus. Ši intervencija gali padėti užtikrinti, kad efektyvios komandos kūrimosi procese visi būtini elementai (veiksniai) būtų išlaikyti.

Norint, kad komandos dirbtų optimaliai veiksmingai, visiems komandos nariams turi būti parinktas tinkamas komandinio darbo modelis ir jie turi būti apmokyti, kaip dirbti pagal pasirinktą komandinio darbo modelį. Tik tada komandinis darbas tampa tikslesnis, susiderinęs ir veiksmingas (Hirschfeld et al., 2006).

Raižienės, Endriulaitienės (2008), Diržytės ir kt. (2012) teigimu, formuojant komandą yra būtini grupiniai užsiėmimai (mokymai), kurių metu yra sudaromos sąlygos per žaidimus ir įvairias situacijas komandos nariams susipažinti, išsiaiškinti kiekvieno nario pranašumus ir trūkumus, išmokti kartu atlikti paskirtus darbus bei užduotis.

Jazukevičiūtė, Lamsodienė (2007), Weia, Lau (2012) taip pat akcentuoja, jog efektyviam komandiniam darbui yra svarbūs tokie elementai kaip komandos lyderio parinkimas, komandos narių pakvietimas bei apmokymas, komandos proceso vedimas. Taip yra todėl, kad komandos efektyvumas yra vertinamas pagal komandos darbo produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu.

Būtina pažymėti, kad nors nėra vienos bendros taisyklės, kaip komandinį darbą paversti efektyvesniu, praktikoje yra akcentuojamas principas, teigiantis, jog komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas, o gautas rezultatas turi būti ne individualus, o visų komandos narių darbo išvada. Todėl svarbus yra komandos narių ugdymas panaudojant įvairią medžiagą, priemones bei metodus, skatinančius kūrybingą žinių pritaikymą specifinėse srityse. Tokiu būdu komandos yra mokomos tam, kad narių sugebėjimai, turima kompetencija, suformuoti komandinio darbo principai bei įgūdžiai duotų tokius rezultatus, kokių ir siekia komanda.

Komandų sudarymui įtakos turi vadovai. Todėl organizacijų vadovai turėtų laikytis tam tikros sudarytų komandų valdymo filosofijos. Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Klestinčios organizacijos remiasi išplėta vertybių ir įsitikinimų sistema. Jų tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų

dorovės normų. Darbuotojas, susitapatinęs su organizacijos vertybėmis, priima jas kaip dalį savęs ir jo sėkmė tampa organizacijos sėkme. Asmens ekonominis saugumas ir stabilumas pasireiškia tuo, kad užtikrinamos galimybės realiai įgyvendinti asmens siekius ekonominės gerovės, konkurencingumo ir plėtros požiūriais (Šimanskienė, Tarasevičiaus, 2010).

Anot Judeh (2011), Diržytės ir kt. (2012), komandinė lyderystė skiriasi nuo paprasto vadovavimo grupėms. Komandoje yra labai svarbus lyderis ir tinkamas jo vadovavimas, tačiau komandos vadovo paskirtis yra padėti komandai atlikti užduotį ir jos nariams išsaugoti gerus tarpusavio santykius. Vadinasi vadovavimo komandoje esmė yra ne tiesioginis vadovavimas, o vidinio ir išorinio komandos konteksto valdymas.

Tačiau Raižienė, Endriulaitienė (2008) pažymi, kad nors lyderiai yra būtini efektyviam komandiniam darbui, tačiau kartu kelia ir grėsmę jos egzistavimui, nes lyderio įtaka gali tapti pasipriešinimo ir manipuliacijos šaltiniu. Vis dėlto komandiniam darbui lyderis yra reikalingas, nors ir neformalus. Kitaip tariant, komandiniame darbe lyderis turi skirtis nuo tradicinio lyderio. Tokiu būdu komandos lyderis daugiau dėmesio skiria komandos kūrimui, o savo veiklą vertina pagal tai, kaip jam sekasi vadovauti komandai, kokią ją sukūrė.

Lipinskienė (2012) akcentuoja, kad darbuotojus efektyviau dirbti galima skatinti sukūrus vieningą komandų motyvavimo sistemą. Todėl būtina pažymėti, kad kuo geriau darbuotojų motyvacija atitinka jo asmens vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė. Anot Raižienės, Endriulaitienės (2008), geriausiai komandos narius gali motyvuoti komandos lyderis.

Jazukevičiūtė, Lamsodienė (2007) pažymi, kad sėkmingos komandinės veiklos sąlygomis yra aukštesnis atlyginimas, papildomos karjeros galimybės, įdomios komandiruotės, lyderystė, komunikavimas, sprendimų priėmimas, darna ir mikroklimatas (komandos gyvavimo formali ir neformali politika, vertybės, įsitikinimai).

1 lentelė. **Veiksniai, užtikrinantys komandos efektyvumą**

Veiksniai (kriterijai)	Veiksnių (kriterijų) pasireiškimo požymiai
Komandos sudėtis	Optimalus komandos narių skaičius, reikiamas panašių ir skirtingų narių santykis.
Žinios, gebėjimai	Padeda siekti organizacijos ir komandos tikslų, užtikrina geresnius darbo rezultatus.
Organizacinė kultūra	Komandoje suformavo ir nusistovėjo priimtinos nariams normos ir taisyklės.
Komandiniai santykiai	Bendravimas, bendradarbiavimas, gebėjimas spręsti konfliktus, problemas, atsakomybės pasiskirstymas, pasitenkinimas darbu.
Lyderiavimas	Vidinio ir išorinio konteksto valdymas padedant nariams išlikti komanda.

Šaltinis: sudaryta pagal Bitinas ir kt., 2008, Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008, Diržytė ir kt., 2012

Apibendrinant komandinio darbo efektyvumą įtakojančius veiksnius (žr. 1 lentelę), matyti, kad lyderis, geras mikroklimatas, aiškus tikslų nustatymas, komunikavimas (bendradarbiavimas), geri

tarpusavio santykiai, kiekvieno komandos nario atsakomybė ir aktyvumas yra svarbiausi veiksniai, kurie parodo ar suformuota grupė besivystydama įgijo komandai būdingų bruožų, padeda komandos nariams spręsti iškilusius konfliktus ir įvairias problemas, jas saugodami nuo iširimo.

1.4. Komandinio darbo organizavimo svarba Lietuvos viešajam sektoriui

Lietuvos viešojo sektoriaus vykdomos reformos yra susijusios su tradicinio valdymo modelio modifikavimu bandant diegti naujosios viešosios vadybos modelio elementus. Vanago (2006) teigimu pastebimas stiprus viešojo sektoriaus modernizavimas, pritaikant naujausius, pažangiausius vadybos modelius. Viešojo sektoriaus reforma yra taip pat susijusi su valdymo sistemos vidinių struktūrų pokyčiais, teikiamų paslaugų kokybės gerinimu, supaprastintu sprendimų priėmimu.

Anot Mickan, Rodger (2000), siekiant gerinti paslaugų kokybę bei efektyvumą viešajame sektoriuje reikia ne tik darbuotojų tam tikros kvalifikacijos, bet ir gerai suprojektuotų organizacinių struktūrų. Viena iš tokių struktūrų yra komandinio darbo formų taikymas viešajame sektoriuje.

Vykdoma viešojo sektoriaus reforma siejama su didėjančiais aplinkos lūkesčiais ir reikalavimais, kurie verčia vadovybę siekti kuo didesnės sprendimų galios, nes reikalingi greiti ir ryžtingi veiksmai, suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo, atsakomybės ir veiksmų laisvės. Organizacijos funkcionalumą lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla), didinama kompetencija, atvirumas naujovėms, orientacija į klientų (interesantų) aptarnavimo kokybę. Todėl į viešąjį sektorių iš verslo pereina kokybės valdymo standartai, kurių vienas kertinių punktų yra orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius, o kiekvienas organizacijos darbuotojas vertinamas taip, kaip vartotojas, nes jis tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas (Lakis, 2003).

Apibendrinant aukščiau minėtų autorių nuomones matyti, kad viešasis sektorius neišvengia reformų ir į valstybės tarnybą yra perkeltami viešosios vadybos modelio elementai, kurie yra susiję su komandinio darbo organizavimu.

Anot Vanago, Tumino (2008), valstybės tarnautojų veikla yra susijusi su dalyvavimu darbo grupėse, komisijose, projektuose. Yra vertinama kaip darbuotojai sugeba panaudoti turimas žinias ir įgūdžius nustatytoms funkcijoms vykdyti. Taip pat akcentuojami valstybės tarnautojų bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai (polinkis dalintis informacija, teikti konsultacijas, pagalbą kolegoms). Galima teigti, kad tai požymiai, kurie sudaro prielaidas taikyti komandinio darbo organizavimo formą valstybės tarnyboje.

Skirtingose savivaldybėse darbuotojų parinkimas ir telkimas komandiniam darbui labai skiriasi. Komandos narių atrankai gali būti taikomi du būdai. Ypatingai svarbiems darbams, kurie gali turėti svarbios įtakos savivaldybės ateičiai, komandos nariai surenkami pagal savo hierarchinę vietą savivaldybės aplinkoje arba kitą svarbų kriterijų. Mažiau svarbiems darbams projekto vadovas pasiūlo dirbti kartu nariams iš įvairių kitų padalinių ar net organizacijų (Butenienė ir kt., 2008).

Viena iš savivaldybės veiklos sričių, kur taikomas komandinis darbas yra strateginių planų rengimas. Labai svarbu, kad planavimo komanda jaustų savivaldybės vadovų ir tarybos narių palaikymą. Viena svarbiausių planavimo taisyklių turėtų būti tai, kad visi planavimo grupės nariai yra lygūs, nėra pasidalijimo į valdžios ir gyventojų atstovų grupes. Priešingu atveju projekto vadovui tenka dėti papildomų pastangų bendradarbiavimui išlaikyti ir darbo efektyvumui užtikrinti. Taip pat yra buriama komanda, kuri atlieka techninį darbą (rengia analitinę medžiagą ir dokumentus darbo grupės seminarams ir pan.). Dažniausiai komandą sudaro 3-4 grupės nariai ir vienas projekto vadovas (Butenienė ir kt., 2008).

Anot Butenienės ir kt. (2008), projekto vadovas atrinkdamas ir vertindamas komandos narius strategijos rengimui vadovaujasi tokiais kriterijais:

1) sugebėjimas spręsti problemas: sudėtingose ir neaiškiose situacijose yra reikalingi žmonės, sugebantys nustatyti ir spręsti problemas;

2) prieinamumas: kartais žmonės, kurie turi didesnius gabumus nėra pageidaujami komandoje, todėl jei nėra daugiau ką pasiūlyti, tenkinamasi tuo kas turima;

3) patirtis technologijoje: tokie žmonės gali gerai išmanyti technologijas, bet nesugebėti dirbti grupinio darbo, todėl juos reikia rinktis atsargiai;

4) patikimumas: projekto įgyvendinimo patikimumas priklauso nuo komandos narių reputacijos. Kuo daugiau narių, kurie yra vadinami laimėtojais, tuo didesnis pasitikėjimas visu procesu.

5) ryšiai: reikia iš anksto numatyti su kokių įstaigų darbuotojais teks palaikyti ryšius, todėl į komandą gerai įtraukti narius, kurie turi patirties tokių ryšių užmezgime;

6) ambicijos, iniciatyva, energija: tai savybės, kurios turėtų būti įvertintos, nes projekte yra labai reikalingos.

Kita sritis, kur taikomas komandinis darbas yra kompleksinių paslaugų teikimas savivaldybės teritorijoje. Tokių paslaugų teikimui savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu yra sudaromos tarpinstitucinės komandos, kurios apjungia skirtingų institucijų darbuotojus. Pavyzdžiui, sudaryta tarpinstitucinė komanda iš savivaldybės švietimo skyriaus, savivaldybės socialinės paramos skyriaus, pedagoginės psichologinės tarnybos, policijos prevencijos poskyrio bei vaiko teisių apsaugos specialistų kompleksinėms paslaugoms gyventojams teikti (Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas, 2013).

Galima daryti išvadą, kad savivaldybėse yra taikomas komandinis darbas. Yra sudaromos projektų bei tarpinstitucinės komandos. Keliami tarnybiniai reikalavimai valstybės tarnybos darbuotojams sudaro prielaidas taikyti komandinio darbo organizavimo formą įvairiose savivaldybės veiklos srityse. Tačiau komandinis darbas į viešąjį sektorių ateina iš gamybos bei verslo sričių, todėl būtina atsižvelgti į skirtumus tarp organizacinių struktūrų ir paanalizuoti komandinio darbo ypatumus savivaldybėje.

Šalkauskienės, Vveinhardt (2008) komandinio darbo ypatumų skirtingų tipų organizacijose tyrimo duomenimis, komandinis darbas tirtose organizacijose (policijoje ir gamybos įmonėse) buvo praktiškai neveiksmingas, nors statutinės organizacijos komandose jis veiksmingesnis nei privataus sektoriaus komandose. Statutinių organizacijų komandos buvo patenkintos komunikacija komandoje, komandos organizavimu, komandos vaidmeniu ir statutu organizacijoje. Statutinės organizacijos komandose, atvirkščiai nei privataus sektoriaus komandose, pasireiškia komunikacijos procesų intensyvumas ir atvirumas, komandos yra geriau organizuojamos, komandos darbus planuoja geriau.

Tačiau Šalkauskienės, Vveinhardt (2008) tyrimas kartu atskleidė, kad tirtose statutinėse organizacijose komandos yra nepatenkintos atsidavimu darbui (nenoras rodyti iniciatyvą ir tobulėti), atsakomybe, mažiau svarbi orientacija į tikslą ir pasiekimus, vadovavimas komandai, nors statutinių organizacijų komandos geriau vis tik supranta įmonės tikslus ir uždavinius. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovavimo poreikis komandoms yra neefektyvus, o vadovavimo stilius nepriimtinas komandos nariams. Tai susiję su darbuotojų ir vadovų žinių bei kvalifikacijos stoka.

Kad savivaldybės darbuotojams dar trūksta žinių komandinio darbo organizavimo srityje rodo ir Valstybės tarnybos departamento patvirtintų mokymo programų turinys (2013). Valstybės tarnautojams yra siūlomas kvalifikacijos tobulinimas tokiose programose: efektyvios komandos formavimas ir komandinio darbo principų taikymas, darbuotojų veiklos valdymas ir komandinio darbo organizavimas, lyderiavimas ir valdymas, kūrybiškumo ugdymas, efektyvus susirinkimas, pasitikėjimo savimi lavinimas, bendrieji darbo ir bendradarbiavimo įgūdžiai.

Apibendrinant minėtus aspektus galima teigti, kad viešajame sektoriuje nors ir yra organizuojamas komandinis darbas, suvokiama jo nauda teikiamų paslaugų gerinimui, valstybės tarnautojams dar trūksta mokymų kaip teisingai organizuoti komandinį darbą ir išnaudoti jo privalumus.

Klaipėdos m. savivaldybės 2013-2015 m. strateginiame plane (2013) vienu iš prioritetų yra skaidrus ir efektyvus valdymas. Strateginiams tikslams pasiekti yra sudaryta savivaldybės valdymo programa (Nr. 03). Minėtuose dokumentuose rašoma, jog siekiama, kad savivaldybės institucijos formuluotų aiškius tikslus ir uždavinius, orientuotus į racionalų išteklių naudojimą, klientų aptarnavimo bei pačios įstaigos veiklos tobulinimą. 2012-2015 m. savivaldybės valdymo programoje (Nr. 03) akcentuojama, kad būtina tobulinti savivaldybės administracinių paslaugų teikimą, taikant pažangius vadybos principus, vykdyti mokymus, kad tobulinti savivaldybės administracijos ir tarybos narių kvalifikaciją, gerinti gyventojų aptarnavimą ir darbuotojų darbo sąlygas.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės valdymo programa bei strateginiai planai yra orientuoti į įstaigos administracinių paslaugų teikimą, administracijos veiklos valdymo tobulinimą, gyventojų aptarnavimo gerinimą, teigiamo įvaizdžio formavimą, teikiamų viešųjų paslaugų efektyvumo didinimą,

2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO METODINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo tikslas ir eiga

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad komandinio darbo organizavimas yra procesas, sąlygojamas įvairių priežasčių bei veiksnių. Ne visos suformuotos grupės pasiekia brandžios komandos stadiją (lygį) ir pasižymi komandai būdingomis savybėmis. Todėl būtina praktiškai pagrįsti šį procesą Klaipėdos m. savivaldybės kontekste.

Tyrimo problema – kaip organizuojamas komandinis darbas savivaldybėje, kokiais ypatumais pasižymi suburtos komandos šiame sektoriuje bei kokie veiksniai lemia komandinio darbo sėkmę šioje įstaigoje?

Tyrimo objektas – komandinio darbo organizavimo ypatumai Klaipėdos miesto savivaldybėje.

Tikslas – išanalizuoti komandinio darbo organizavimą Klaipėdos miesto savivaldybėje.

Tyrimo hipotezės:

H1: Klaipėdos m. savivaldybėje komandiniam darbui skiriama nepakankamai dėmesio, todėl daugumoje departamentų darbas orientuotas į individualią veiklą.

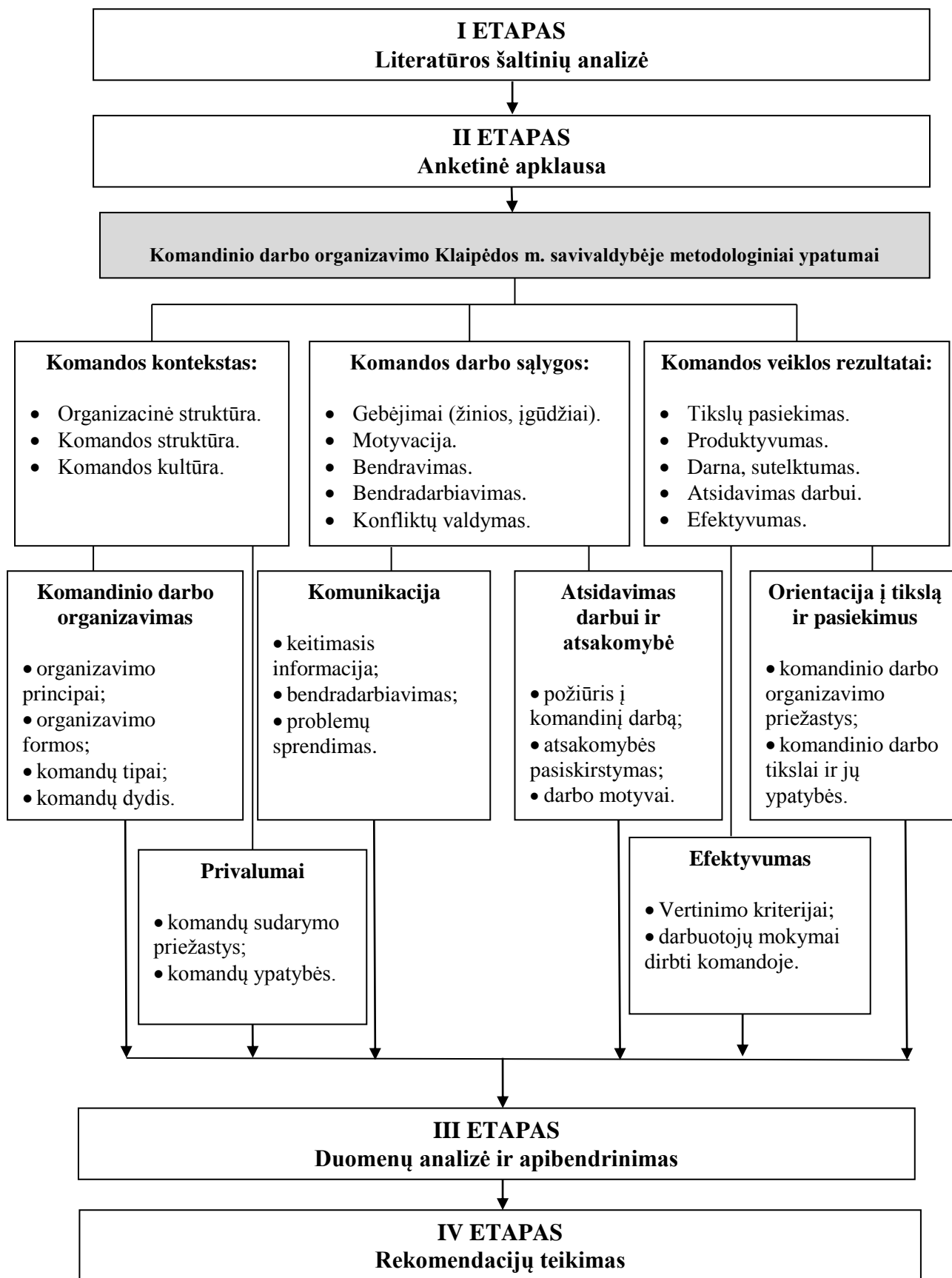
H2: Klaipėdos m. savivaldybėje organizuojant darbą komandiniu metodu pagerėtų veiklos rezultatai.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo išsikeltas **uždavinys** – išanalizuoti Klaipėdos savivaldybės darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimą jų organizacijoje.

Komandinio darbo organizavimo viešajame sektoriuje tyrimas buvo atliekamas keturiais pagrindiniais etapais. Empirinio tyrimo modelis (žr. 5 paveikslą) sudarytas remiantis atlikta Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltinių analize.

Remiantis atlikta literatūros šaltinių analize galima teigti, kad komandinio darbo organizavimas apima 1) komandų subūrimo priežastis (kontekstą), 2) sąlygas, kuriose komandos vystosi ir 3) komandinio darbo rezultatus, rodančius, kad tokia darbo forma buvo pasirinkta teisingai, nes efektyvesnė už individualų darbą.

Išanalizavus ir apibendrinus Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų anketinės apklausos rezultatus parengtos rekomendacijos dėl komandinio darbo organizavimo tobulinimo Klaipėdos miesto savivaldybėje.



5 pav. Empirinio tyrimo modelis komandinio darbo organizavimui įvertinti

2.2. Tyrimo metodų pagrindimas

Empiriniam komandinio darbo organizavimo Klaipėdos m. savivaldybėje vertinimo tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie tyrimo metodai:

1. Anketinė darbuotojų apklausa.
2. Statistinė tyrimo duomenų analizė (aprašomoji statistika).

Anketinė apklausa, kaip kiekybinis tyrimo metodas (žr. 1 priedą), buvo pasirinkta siekiant įvertinti savivaldybės darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo organizavimo ypatumus šioje organizacijoje.

Remiantis atlikta literatūros šaltinių analize buvo sukurtas klausimynas. Anketą sudaro 23 klausimai. Ji sudaryta iš dviejų pagrindinių dalių: socialinio-demografinio tipo klausimų (19-23 klausimas) ir diagnostinių klausimų (1-18 klausimas), (Kardelis, 2007).

Anketos klausimai suskirstyti į 6 blokus (žr. 5 paveikslą). Pirmuoju klausimų bloku – orientacija į tikslą – siekiama išsiaiškinti priežastis, nulėmusias komandinio darbo taikymą Klaipėdos m. savivaldybėje, kaip darbuotojai vertina komandos tikslus ir kas būdinga šiems tikslams (1, 3-4 klausimai), (žr. 1 priedą, 2 lentelę).

2 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas orientacijos į tikslą ir pasiekimus dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Komandinio darbo organizavimo priežastys	7	0,9	Komandinis darbas padeda siekti organizacijos tikslų (Nejati et al., 2010). Jis neatsiejamas nuo organizacijos veiklos produktyvumo ir veiksmingumo didinimo (Madi et. al., 2012). Tačiau komandoje narius apjungia bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą (Bitinas ir kt., 2008).
Komandinio darbo tikslai	5	0,8	
Komandinio darbo ypatybės	*5 (4)	*0,3 (0,5)	

* Nauja skalės patikimumo reikšmė pašalinus kintamąjį

Iš 2 lentelės duomenų matyti, kad žemas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha < 0,5$) buvo gautas 4 klausime apie komandinio darbo ypatybes savivaldybėje. Iš atsakymų pašalinus vieną atsakymų variantą (tik grupės vadovas yra suinteresuotas tikslų pasiekimu) buvo gautas patenkinamas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,5$).

Antruoju klausimų bloku – atsidavimas darbui ir atsakomybė – siekiama išsiaiškinti kokie yra darbo motyvai ir kaip komandoje pasiskirsto atsakomybė tarp narių bei kokiomis savybėmis pasižymi komandos lyderis (5, 6, 9 ir 17 klausimai), (žr. 1 priedą, 3 lentelę).

3 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas atsidavimo darbui ir atsakomybės dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Požiūris į komandinį darbą	6	0,6	Komandinį darbą charakterizuoja narių pasitikėjimas vienas kitu, susirūpinimas visų narių atliekamo darbo procesu, visų narių dalyvavimas susitariant dėl priimamų sprendimų (Rao, Suryaprakasam, 2004).
Atsakomybės pasiskirstymas	*4 (3)	*0,2 (0,5)	Kiekvienas komandos narys savanoriškai yra atsakingas už galutinį bendrą rezultatą. Jei uždavinys buvo neįvykdytas dėl bet kurio nario kaltės, visa komanda praranda pasitikėjimą ir paskatinimą (Jazukevičiūtės, Lamsodienės, 2007).
Darbo motyvai	7	0,6	Komandos nariai privalo turėti aiškiai apibrėžtus ir vienas nuo kito priklausomus vaidmenis (Lipinskienė, 2012).
Lyderio savybės	8	0,7	Komandinė lyderystė skiriasi nuo paprasto vadovavimo grupėms. Komandoje yra labai svarbus lyderis ir tinkamas jo vadovavimas padedant komandai atlikti užduotį ir jos nariams išsaugoti gerus tarpusavio santykius (Judeh, 2011; Diržytės ir kt., 2012).

* Nauja skalės patikimumo reikšmė pašalinus kintamąjį

Iš 3 lentelės duomenų matyti, kad žemas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha < 0,5$) buvo gautas 5 klausime apie savivaldybės darbuotojų atsakomybės pasiskirstymą dirbant komandoje (darbo grupėje). Iš atsakymų pašalinus vieną atsakymų variantą (už viską atsako tik padalinio, skyriaus, grupės vadovas) buvo gautas patenkinamas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,5$).

4 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo organizavimo dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Organizavimo principai	7	0,9	Galimi įvairūs komandų tipai (Robbins, 2003). Todėl organizuojant komandinį darbą reikia atsižvelgti į komandos narių priklausomybės lygį, komandos dydį, komandos sudėtį, elgesio komandoje normas, pasiektą bendradarbiavimo lygį (Savanevičienė, Šilingienė, 2005; Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008).
Organizavimo formos	*7 (6)	*0,3 (0,6)	
Komandų tipai	8	0,8	
Komandų dydis	*4 (3)	*0,5 (0,6)	

* Nauja skalės patikimumo reikšmė pašalinus kintamąjį

Trečiuoju klausimų bloku – komandos darbo organizavimas – siekiama sužinoti, kokiais komandinio darbo principais vadovaujantis Klaipėdos m. savivaldybėje yra sudaromos komandos, kokiomis ypatybėmis pasižymi šios komandos (2, 10, 14-15 klausimai), (žr. 1 priedą, 4 lentelę).

Iš 4 lentelės duomenų matyti, kad žemas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha < 0,5$) buvo gautas 10 klausime apie kolektyvinio darbo organizavimo ypatybes Klaipėdos miesto savivaldybėje ir 15 klausime (Cronbacho $\alpha = 0,5$) apie sudarytų grupių (komandų) dydį Klaipėdos miesto savivaldybėje. Iš 10 klausimo atsakymų pašalinus vieną atsakymų variantą (darbuotojams savivaldybėje nesudaromos sąlygos save realizuoti) buvo gautas patenkinamas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,6$). Iš 15 klausimo atsakymų pašalinus vieną atsakymų variantą (nedidelės (3-6 darbuotojų grupės (komandos) iš skirtingų skyrių specialistų) buvo gautas patenkinamas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,6$).

Ketvirtas klausimų blokas – komunikacija ir bendradarbiavimas komandoje – parodo kaip komandose bendradarbiaujama, keičiamasi informacija bei sprendžiamos problemos ir konfliktai (7-8 ir 18 klausimai), (žr. 1 priedą, 5 lentelę).

5 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komunikacijos ir bendradarbiavimo dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Keitimasis informacija	5	0,9	Komandos darbui yra būtini geri komandiniai santykiai, aktyvus jos narių susiklausymas bei aktyvus grįžtamasis ryšys (Šalkauskienė, Weinhardt, 2008).
Bendradarbiavimas	7	0,9	
Problemų sprendimas	*3 (2)	*0,3 (0,7)	Konfliktai yra pavojingi organizacijai, nes blokuoja pastangas pasiekti bendrų susitarimų. Atsiradusių konfliktų valdymas būtinas, kitaip komandinio darbo produktyvumas tampa neįmanomas (Nord et al, 2006).

* Nauja skalės patikimumo reikšmė pašalinus kintamąjį

Iš 5 lentelės duomenų matyti, kad žemas skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha < 0,5$) buvo gautas 18 klausime apie konfliktines situacijas Klaipėdos miesto savivaldybėje. Iš klausimo atsakymų pašalinus vieną atsakymų variantą (dėl neišspręstų konfliktų darbuotojai dažnai išeina iš skyriaus, padalinio, darbo grupės) buvo gautas geras skalės patikimumas (Cronbacho $\alpha = 0,7$).

Penktuoju klausimų bloku – komandinio darbo privalumai – siekiama išsiaiškinti priežastis, dėl ko yra taikomas komandinis darbas Klaipėdos m. savivaldybėje bei kokią naudą tokios darbo formos pastebi darbuotojai (11, 13 klausimai), (žr. 1 priedą, 6 lentelę).

6 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo privalumų dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Komandų sudarymo priežastys	7	0,7	Organizuojant komandas yra įvertinama ar darbų atlikimui yra būtinybė burti komandas (užduoties kompleksškumas), koks bus suteiktas savarankiškumo laipsnis (parama vienas kitam, teisė priimti tam tikrus sprendimus), ar tai padės darbuotojams tobulėti, gerinti darbo kokybę. Todėl ši veiklos forma turėtų būti pasirenkama tikslingai, įvertinus tokio darbo ilgalaikes pasekme organizacijos veiklos efektyvumui (Gražulis ir kt., 2012).
Komandų ypatybės	9	0,9	

Šeštasis klausimų blokas – komandinio darbo efektyvumas – skirtas išsiaiškinti kokie požymiai rodo, kad komandinis darbas organizacijoje taikomas efektyviai, ar darbuotojams yra būtinybė mokymuose tobulinti komandinio darbo organizavimo įgūdžius (12, 16 klausimai), (žr. 1 priedą, 7 lentelę).

7 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas komandinio darbo efektyvumo dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbacho α	Pagrindimas
Efektyvumo vertinimo kriterijai	9	0,9	Tikram komandiniam darbui yra būdingas efektyvumas. Ar grupė tapo komanda ir pasiekė brandos lygį padeda spręsti komandinio darbo efektyvumo kriterijai: komandos narių žinių, gebėjimų racionalus panaudojimas, geras mikroklimatas, efektyvi komunikacija, tinkama struktūra, tikslų pasiekimas ir pan. (Bandzevičienė, 2011).
Darbuotojų mokymai dirbti komandoje	8	0,8	Norint, kad komandos dirbtų optimaliai veiksmingai, visiems komandos nariams turi būti parinktas tinkamas komandinio darbo modelis ir jie turi būti apmokyti, kaip dirbti pagal pasirinktą komandinio darbo modelį. Tik tada komandinis darbas tampa tikslesnis, susiderinęs ir veiksmingas (Hirschfeld et al., 2006).

Anketoje pateikti tik uždaro tipo klausimai, kai respondentai turėjo pasirinkti iš duotų atsakymų variantų vieną jiems tinkantį. Rekomenduojamas kategorijų (kriterijų) skaičius sudarant skalę yra nuo 3 iki 6. Respondentai pagal Likerio skalę turėjo įvertinti 1, 3-15, 18 klausimų atsakymų variantus tokiomis 5 kategorijomis: visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, nevisai sutinku, nesutinku. 16-17 klausimuose panaudota ranginė skalė, kai atsakymų variantai įvertinti tokiais 3

kriterijais: taip, ne, sunku pasakyti. Antras anketos klausimas vertinamas tokiais 2 kriterijais: dominuoja labiau individualus darbas, dominuoja labiau kolektyvinis darbas.

Tyrimė dalyvavo Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbuotojai. Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje dirba 332 darbuotojai. Kad būtų gauti reprezentatyvūs duomenys su 95 proc. tikimybe ir 5 proc. paklaida turėtų būti apklausti 178 darbuotojai.

Anketa patalpinta internetiniame portale <http://www.apklausa.lt> bei pageidaujantiems popierinio varianto išdalinta asmeniškai. Gavus iš Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos direktorės leidimą vykdyti apklausą, elektroniniu paštu per sekretoriatą buvo išsiųsti Klaipėdos miesto savivaldybės administracijos darbuotojams prašymai užpildyti klausimyną. Jame buvo nurodyta magistrinio baigiamojo darbo tema, apklausos tikslas. Akcentuojamas respondentų anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas. Iš išsiųstų 200 prašymų, klausimyną užpildė 181 darbuotojas. Anketų grįžtamumas – 90,5 proc.

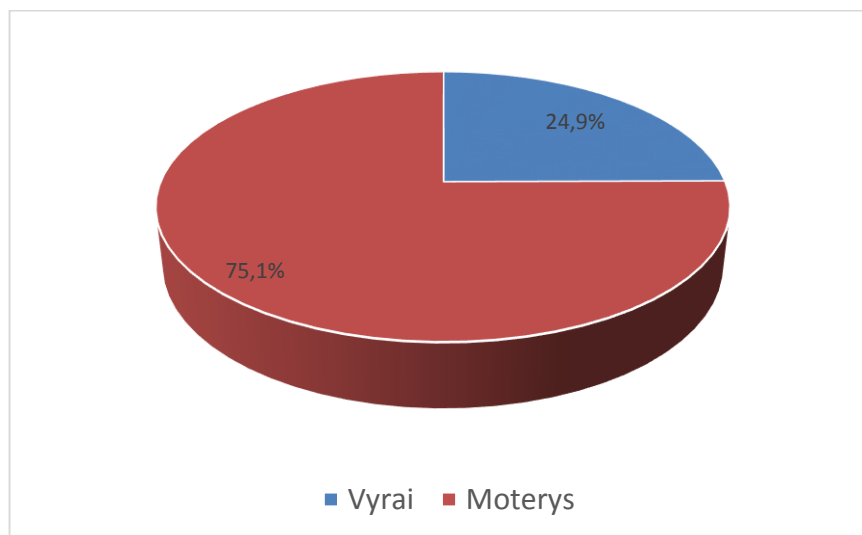
Analizuojant anketinės apklausos duomenis taikyta statistinė tyrimo duomenų analizė, naudojant MS Excel ir SPSS Statistics 17,0 for Windows programa. Apskaičiuotas atsakymų variantų dažnių pasiskirstymas procentais. Taip pat patikrintas skalės patikimumas su Cronbacho Alpha (Pukėnas, 2009).

- Cronbacho Alpha $< 0,5$ reiškia, kad skalės patikimumas yra žemas, skalės naudoti nerekomenduojama.
- $0,5 < \text{Cronbacho Alpha} < 0,6$ – patikimumas patenkinamas.
- $0,6 < \text{Cronbacho Alpha} < 1$ – patikimumas geras.

Gauti duomenys pavaizduoti grafikais.

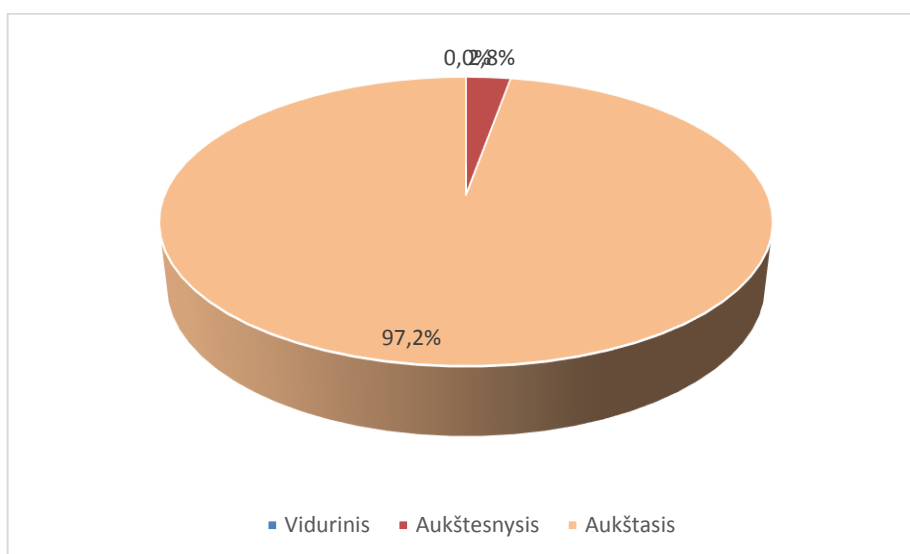
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAI

Demografinis respondentų pasiskirstymas. Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojams buvo pateikti penki demografinio tipo klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, turimą darbo stažą organizacijoje, padalinį, kuriame dirba bei užimamas pareigas.



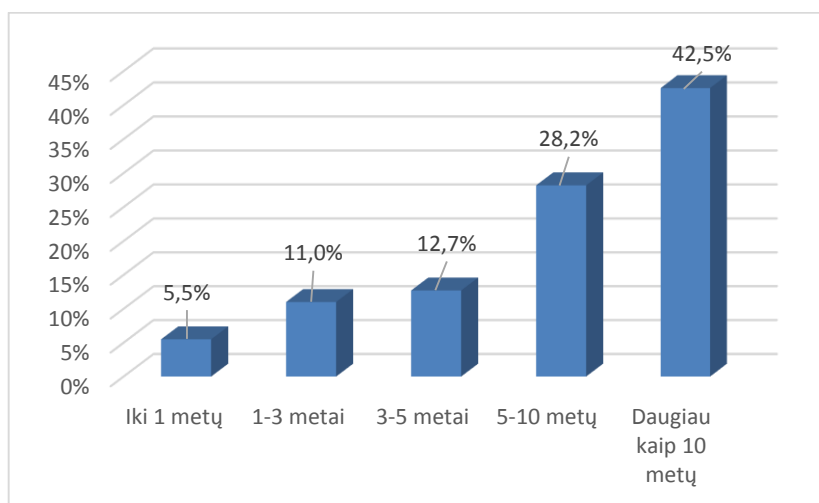
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Dažniausiai viešajame sektoriuje dauguma dirbančiųjų yra moterys. Tam įtakos turi mažesni nei verslo sektoriaus atlyginimai, normuotos darbo valandos. Iš 181 apklausoje dalyvavusio respondento (žr. 6 paveikslą) – dauguma (75,1 proc.) moterys. Tai leidžia teigti, kad Klaipėdos miesto savivaldybei yra būdingos viešojo sektoriaus tendencijos – dauguma darbuotojų yra moterys.



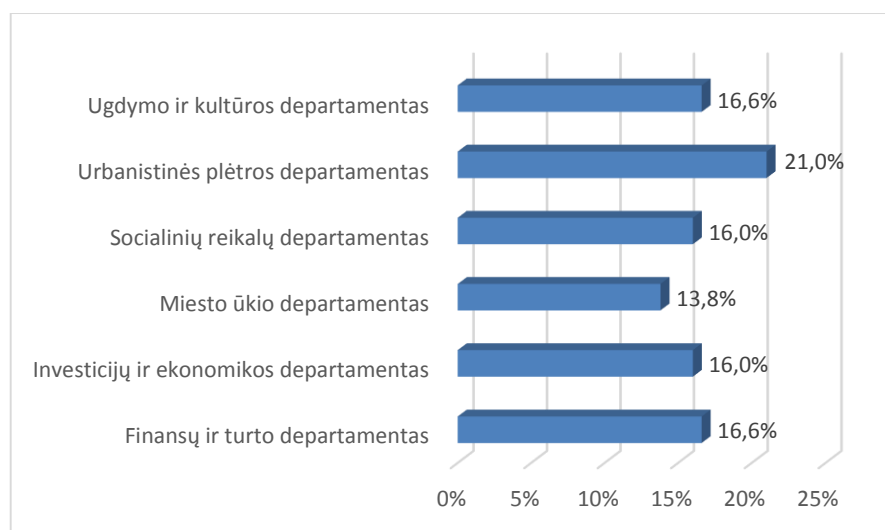
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal turimą išsilavinimą (žr. 7 paveikslą) matyti, kad beveik visi Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojai (97,2 proc.) turi įgiję aukštąjį išsilavinimą. Tokia situacija Klaipėdos miesto savivaldybėje yra apspręsta Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo (1999). Pagal minėto įstatymo 7 straipsnį, A ir B lygio pareigybėms užimti valstybės tarnybos darbuotojai turi būti įgiję aukštąjį išsilavinimą, o C lygio pareigybėms užimti yra būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas su įgyta profesine kvalifikacija.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

8 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą rodo, kad dauguma Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų (42,5 proc.) šioje organizacijoje dirba daugiau kaip 10 metų. Tai leidžia teigti, kad darbuotojai yra sukaupę ilgametę darbo patirtį. Apie trečdalis respondentų (28,2 proc.) Klaipėdos miesto savivaldybėje dirba daugiau nei 5-10 metų. Toks respondentų pasiskirstymas rodo, kad šioje organizacijoje nėra didelės darbuotojų kaitos.

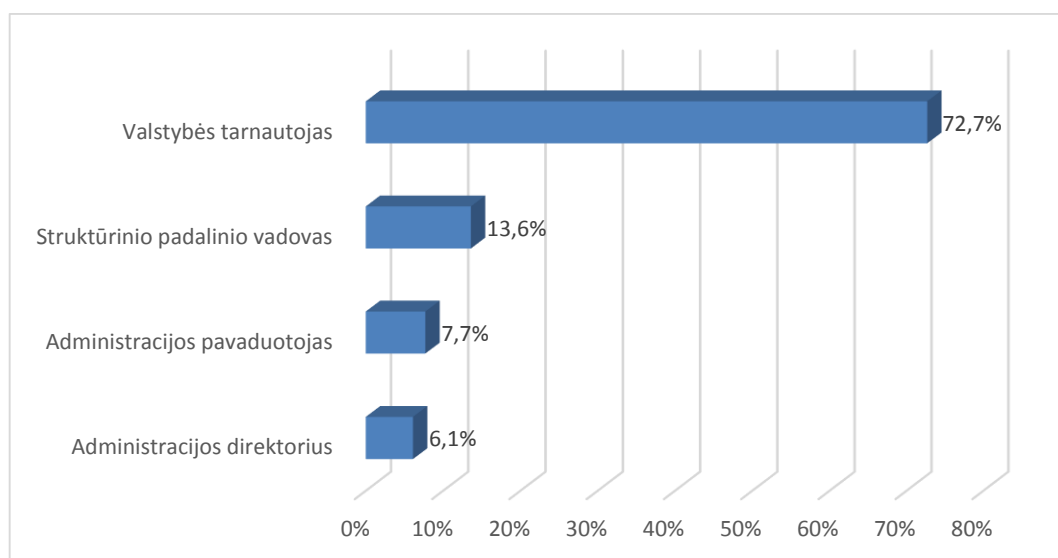


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbą struktūriniuose padaliniuose

Remiantis 9 paveikslo duomenimis galima teigti, kad apklausoje dalyvavo panašus kiekis visų šešių Klaipėdos miesto savivaldybės departamentų darbuotojų. Tačiau nėra nei vieno savivaldybės tarybos atstovo. Pagal Klaipėdos miesto savivaldybės atskirų departamentų nuostatus ugdymo ir kultūros, urbanistinės plėtros, socialinių reikalų, miesto ūkio, investicijų bei ekonomikos ir finansų bei turto departamentų darbuotojai dalyvauja rengiant savivaldybės strateginius plėtros planus bei kuruojamos srities (padalinio) veiklos planus ir programas. Kadangi viena iš savivaldybės veiklos sričių, kur taikomas komandinis darbas yra strateginių planų rengimas, galima teigti, kad visų departamentų atstovams tenka dalyvauti komandiniame darbe.

Pagal kompetencijas kiekvienas departamentas teikia siūlymus savivaldybės tarybai, merui, administracijos direktoriui ir komitetams, organizuoja pasitarimus ir posėdžius, dalyvauja darbo grupių ir komisijų veikloje. Tai leidžia teigti, kad savivaldybėje yra nemažai veiklų, kuriose gali būti taikomi komandinio darbo principai.

Įvairių savivaldybės departamentų nuostatuose bendra ir tai, kad yra bendradarbiaujama su kitais administracijos departamentais ir skyriais bei suteikta teisė iš kitų departamentų bei padalinių gauti informaciją, pasitelkti kitus savivaldybės specialistus sprendimų priėmimui, projektų rengimui. Tokiu būdu yra sudaromos sąlygos komandinio darbo principams taikyti: bendradarbiauti, keistis informacija, sudaryti darbo grupes iš reikiamų padalinių specialistų.



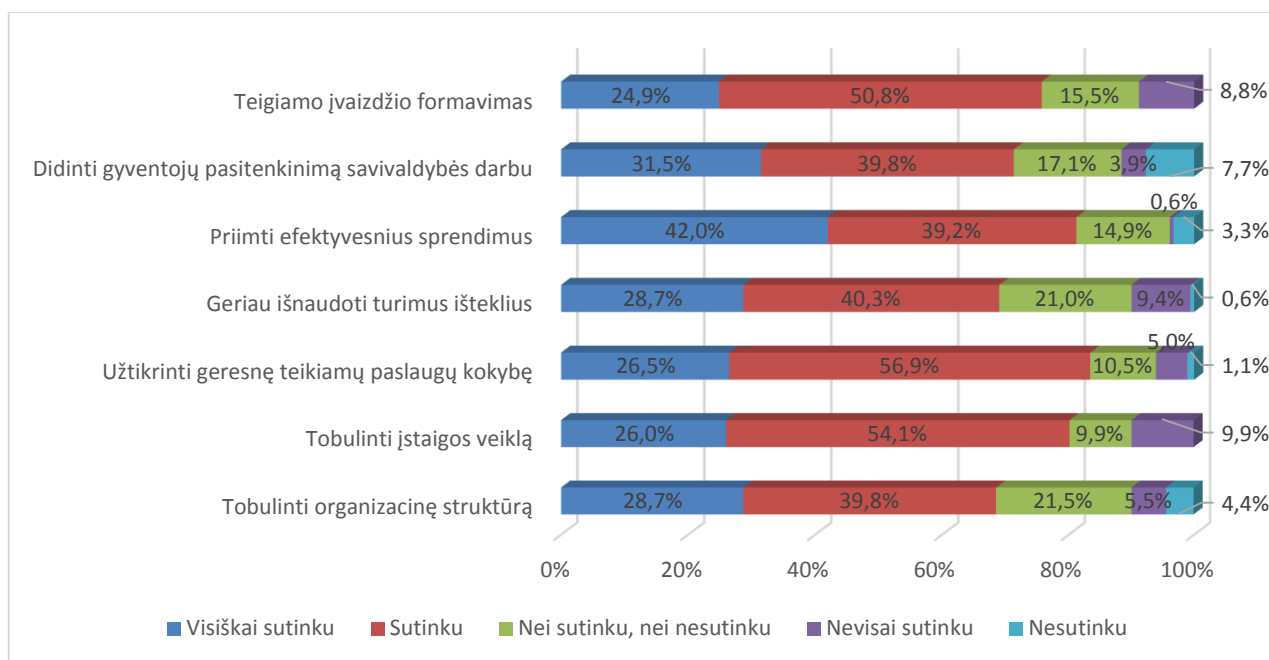
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Iš 10 paveikslo duomenų matyti, kad apklausoje dalyvavo 72,7 proc. valstybės tarnautojų ir 27,4 proc. vadovaujamas pareigas užimančių respondentų. Tai leidžia teigti, kad apklausoje dalyvavo visų lygių respondentai.

Apibendrinant demografinio tyrimo duomenis galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavo visų savivaldybės valdymo lygių ir visų šešių departamentų darbuotojai. Apklausoje dominavo moterys. Didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą bei Klaipėdos miesto savivaldybėje dirba daugiau kaip 10 metų.

Anketinės apklausos analizė pagal sudarytą tyrimo modelį (žr. 5 paveikslą). Siekiant įgyvendinti anketinės apklausos tikslą – išsiaiškinti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimo ypatumus jų organizacijoje, respondentams buvo užduoti klausimai, suskirstyti į šešis blokus.

Pirmasis klausimų blokas yra susijęs su tikslų siekimu. Teorinė tyrimo analizė atskleidė, kad komandinis darbas yra siejamas su organizacijos tikslų pasiekimu, jos veiklos produktyvumo didinimu, teikiamų paslaugų kokybės gerinimu. Todėl respondentams uždavėme klausimą „Kokius Klaipėdos miesto savivaldybės tikslus padeda siekti kolektyvinis darbas?“ (žr. 11 paveikslą).

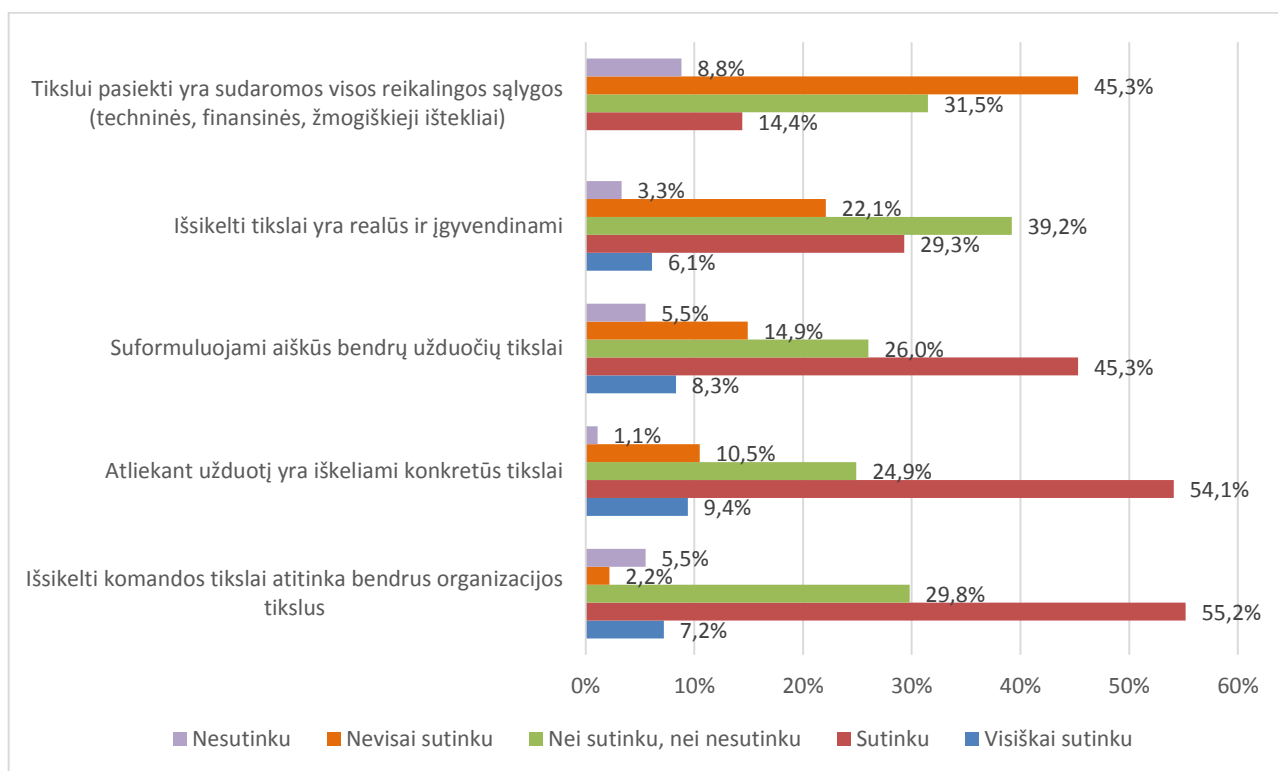


11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kokius Klaipėdos m. savivaldybės tikslus padeda siekti kolektyvinis darbas?“

Apklausa parodė, kad 42,0 proc. respondentų visiškai sutinka, jog kolektyvinio darbo principų taikymas padeda Klaipėdos miesto savivaldybei priimti efektyvesnius sprendimus. Apie pusę apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka, kad kolektyvinė darbo forma organizacijai padeda užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę (56,9 proc.), tobulinti įstaigos veiklą (54,1 proc.), prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo (50,8 proc.). Kiek mažesnis kiekis respondentų taip pat sutinka, kad kolektyvinių darbo principų taikymas padeda geriau išnaudoti

turimus išteklius (40,3 proc.), didina gyventojų pasitenkinimą savivaldybės darbu (39,8 proc.) bei tobulina organizacinę struktūrą (39,8 proc.).

Remiantis gautais rezultatais (žr. 11 paveikslą) galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavę respondentai suvokia, jog komandinis darbas yra naudingas jų organizacijai, nes padeda siekti jai 2013-2015 m. strateginiame plane numatytų prioritetinių tikslų: orientuotis į racionalų išteklių naudojimą, klientų aptarnavimo bei pačios įstaigos veiklos tobulinimą.

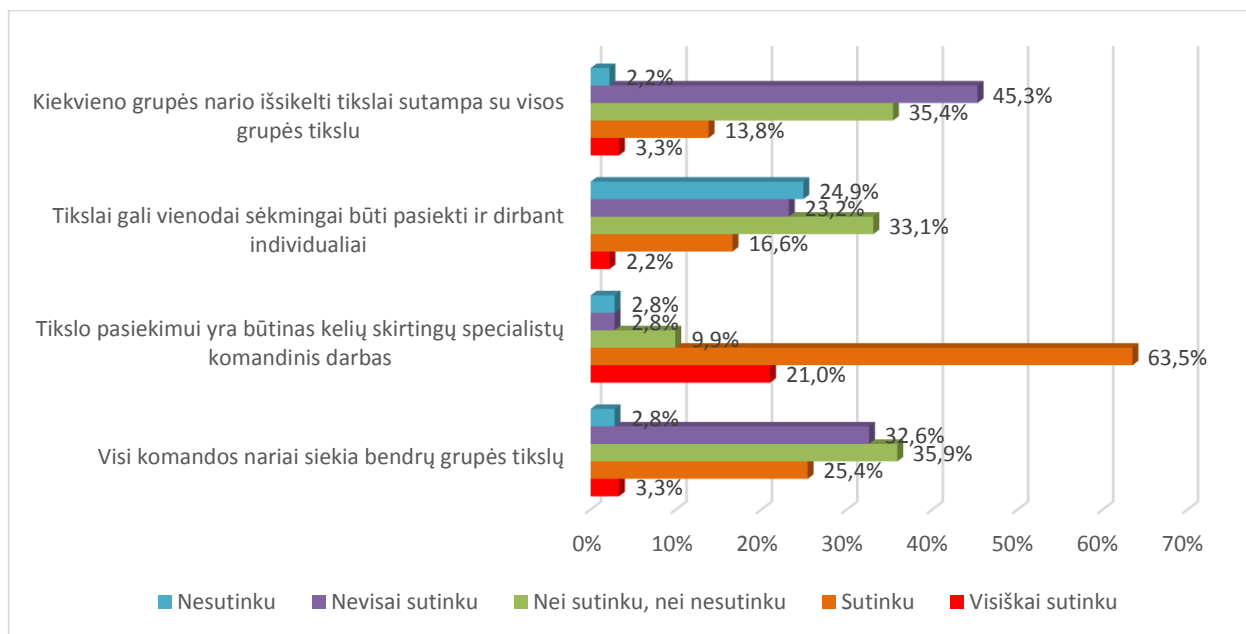


12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą „Kas yra būdinga savivaldybės tikslų įgyvendinimui?“

Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje komandos narius vienija aiškūs ir įgyvendinami tikslai, kurie turi sąsają ir su bendraisiais organizacijos tikslais. Išanalizavus atsakymus į klausimą „Kas yra būdinga savivaldybės tikslų įgyvendinimui?“ (žr. 12 paveikslą) galima teigti, jog apie pusę apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka, kad išsikelti komandos tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus (55,2 proc.), atliekant pavestas užduotis yra iškeliami konkretūs tikslai (54,1 proc.) bei suformuluojami aiškūs bendrų užduočių tikslai (45,3 proc.). Tačiau būtina pažymėti, kad 45,3 proc. respondentų nevisai sutinka, kad savivaldybėje tikslui pasiekti yra sudaromos visos reikalingos techninės, finansinės, žmogiškųjų išteklių sąlygos. O 39,2 proc. respondentų nei sutiko, nei nesutiko, kad savivaldybėje išsikelti tikslai yra realūs ir įgyvendinami.

Apibendrinant gautus atsakymus (žr. 12 paveikslą) galima daryti prielaidą, jog respondentai palankiai vertina Klaipėdos miesto savivaldybės tikslus, nes komandoms pavesti tikslai padeda siekti ir

organizacijos tikslų, jie yra aiškūs. Tačiau taip pat galima daryti išvadą, kad ne visi savivaldybės išsikelti tikslai yra realūs bei įgyvendinami, nes trūksta techninių, finansinių bei žmogiškųjų išteklių. Tokiu būdu ne visiems savivaldybės išsikeltiems tikslams pasiekti gali būti taikomi komandinio (kolektyvinio) darbo principai.

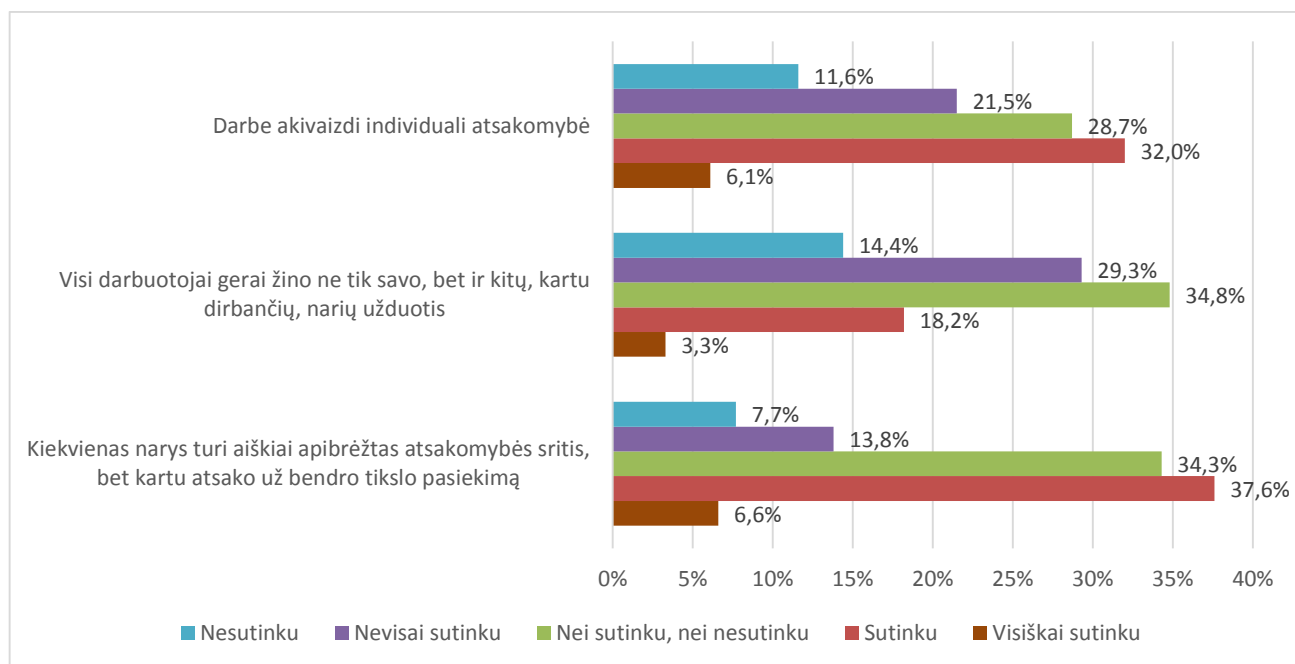


13 pav. Respondentų požiūris į kolektyvinio darbo tikslus

Iš 13 paveikslo duomenų matyti, kad daugiau kaip pusė apklausoje dalyvavusių respondentų sutinka, jog tikslo pasiekimui yra būtinas kelių skirtingų specialistų komandinis darbas (63,5 proc.). Tačiau pakankamai didelis kiekis respondentų (45,3 proc.) nevisai sutinka, kad kiekvieno grupės nario išsikelti tikslai sutampa su visos grupės tikslu. O apie trečdalis apklausoje dalyvavusiųjų neturi nuomonės (nei sutinka, nei nesutinka), ar visi komandos nariai siekia bendrų grupės tikslų (35,9 proc.) bei ar tie patys tikslai gali būti vienodai sėkmingai pasiekti ir dirbant individualiai (33,1 proc.).

Apibendrinant respondentų požiūrį į kolektyvinio darbo tikslus (žr. 13 paveikslą) galima daryti išvadą, kad nors tikslų pasiekimui yra būtinas įvairių departamento skyrių specialistų bendradarbiavimas, kurį numato ir savivaldybės nuostatai, ne visiems darbuotojams tenka dirbti komandose. Tokiu būdu galima teigti, kad savivaldybėje yra nemažai darbų, kurių atlikimui labiau naudojamas individualus darbas. O tai, kad ne visada kiekvieno grupės nario išsikelti tikslai sutampa su visos grupės tikslu leidžia daryti prielaidą, kad suformuotos komandos iš skirtingų padalinių specialistų nėra pasiekusios brandos lygį. Nes brandos lygį pasiekusios komandos turėtų įgyvendinti tiek visos grupės tikslus, tiek kartu siekti ir individualių tikslų.

Antrasis klausimų blokas yra susijęs su atsidavimu darbui ir atsakomybe. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje komandinei veiklai yra būdingas visų narių vienodas dalyvavimas darbo procese bei individuali atsakomybė tiek už savo atliktą darbą, tiek už bendrą grupės rezultatą.



14 pav. Respondentų nuomonė apie savivaldybės darbuotojų atsakomybę

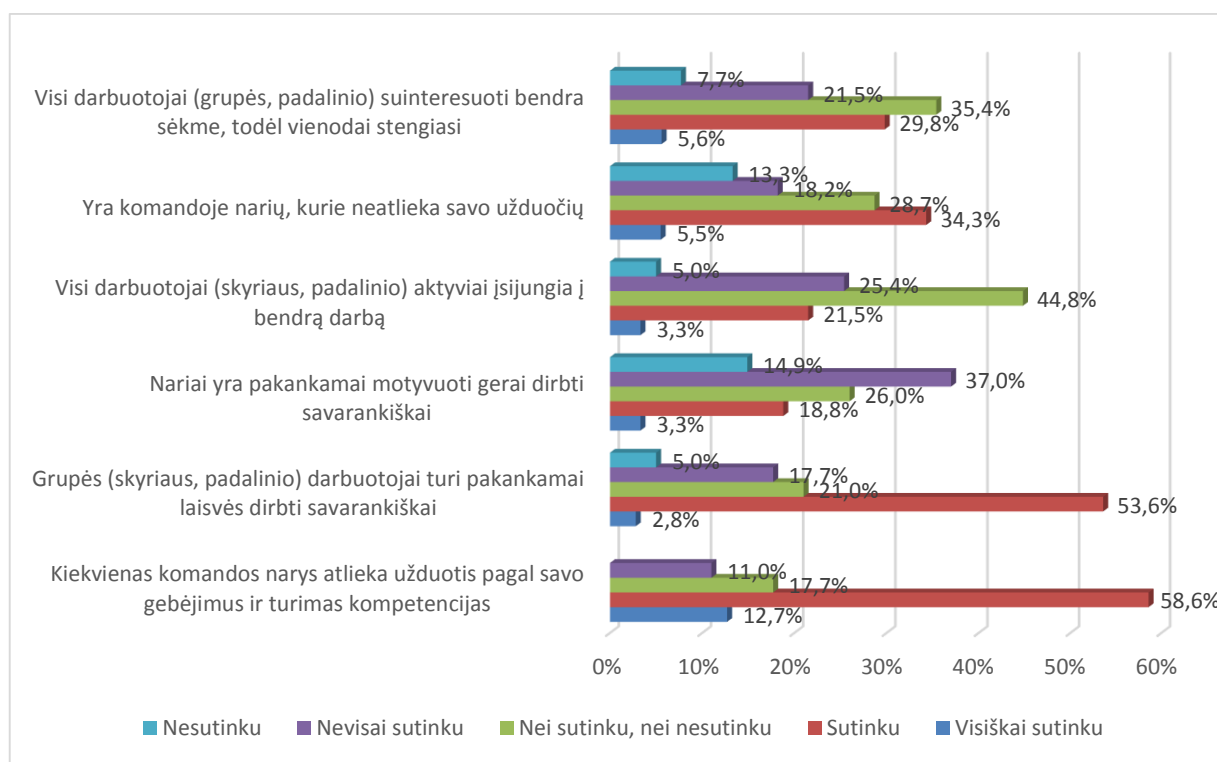
Analizuojant respondentų nuomonę apie savivaldybės darbuotojų požiūrį į atsakomybę (žr. 14 paveikslą) galima pastebėti, kad tik apie trečdalis apklausoje dalyvavusiųjų sutinka, jog kiekvienas narys turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės sritis, bet kartu atsako ir už bendro tikslo siekimą (37,6 proc.). 32,0 proc. respondentų mano, kad savivaldybėje akivaizdi individuali atsakomybė. O 34,8 proc. apklaustųjų neturi nuomonės ar visi darbuotojai gerai žino ne tik savo, bet ir kitų, kartu dirbančių narių, užduotis.

Remiantis gautais anketos atsakymais (žr. 14 paveikslą) galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas nėra plačiai taikomas savivaldybėje, tačiau kolektyviniam darbui yra būdingų komandos savybių, tokių kaip aiškiai apibrėžta kiekvieno nario atsakomybė už savo ir visos grupės tikslų pasiekimą.

Išanalizavus respondentų nuomonę apie savivaldybės darbuotojų atsidavimą darbui (žr. 15 paveikslą) galima teigti, kad apie pusę apklausoje dalyvavusiųjų respondentų sutinka, kad kiekvienas komandos narys atlieka užduotis pagal savo gebėjimus ir turimas kompetencijas (58,6 proc.), o grupės (skyriaus, padalinio) darbuotojai turi pakankamai laisvės dirbti savarankiškai (53,6 proc.). Tačiau apie trečdalis respondentų mano, kad komandoje yra narių, kurie neatlieka savo užduočių (34,3 proc.).

Taip pat būtina pažymėti, kad nemažas kiekis respondentų nevisai sutinka, kad nariai yra pakankamai motyvuoti gerai dirbti savarankiškai (37,0 proc.). O 44,8 proc. respondentų neturi

nuomonės (nei sutinka, nei nesutinka) ar visi darbuotojai (skyriaus, padalinio) aktyviai įsijungia į bendrą darbą. Apie trečdalis respondentų (35,4 proc.) taip pat neturi nuomonės ar visi darbuotojai (grupės, padalinio) suinteresuoti bendra sėkme, todėl vienodai stengiasi.



15 pav. Respondentų nuomonė apie savivaldybės darbuotojų atsidavimą darbui

Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, komandos yra efektyviai dirbanti grupė, todėl jos narių atsidavimas darbui suteikus visišką laisvę dirbti savarankiškai pasižymi aukštu atsakomybės lygiu, motyvuotumu, pareigingumu. Tuo tarpu iš 15 paveikslo duomenų matyti, kad savivaldybėje sudarytos komandos (grupės) nors ir pasidalina pareigomis pagal turimas žinias, gebėjimus, patirtį bei įgūdžius, turi pakankamai laisvės dirbti savarankiškai, ne visi nariai aktyviai įsijungia į bendrą grupės darbą, ne vienodai stengiasi atlikti jiems pavestus darbus ir ne visi yra suinteresuoti bendra komandos sėkme. Vadinasi nariai nėra pakankamai aktyvūs, nesijaučia komandos dalimi, todėl nėra ir lygiaverčiais partneriais. Kas rodo silpnos komandos požymius ir leidžia konstatuoti, jog savivaldybėje suburtos komandos nėra pasiekusios brandos lygio arba labiau dominuoja neformalios komandos (grupės).

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, komandiniame darbe yra svarbus vadovas, kuris turi pasižymėti kitokiomis savybėmis nei vadovaujant ne komandoms. Tai formalus lyderis, kurį išsirenka komanda, o vadovas savo ruožtu komandai padeda atlikti pavestas užduotis, motyvuoja spręsti problemas, palaiko grupės narių gerus tarpusavio santykius.

Siekdami išsiaiškinti, kaip yra vadovaujama komandoms savivaldybėje uždavėme respondentams klausimą apie komandos lyderio savybes (žr. 8 lentelę).

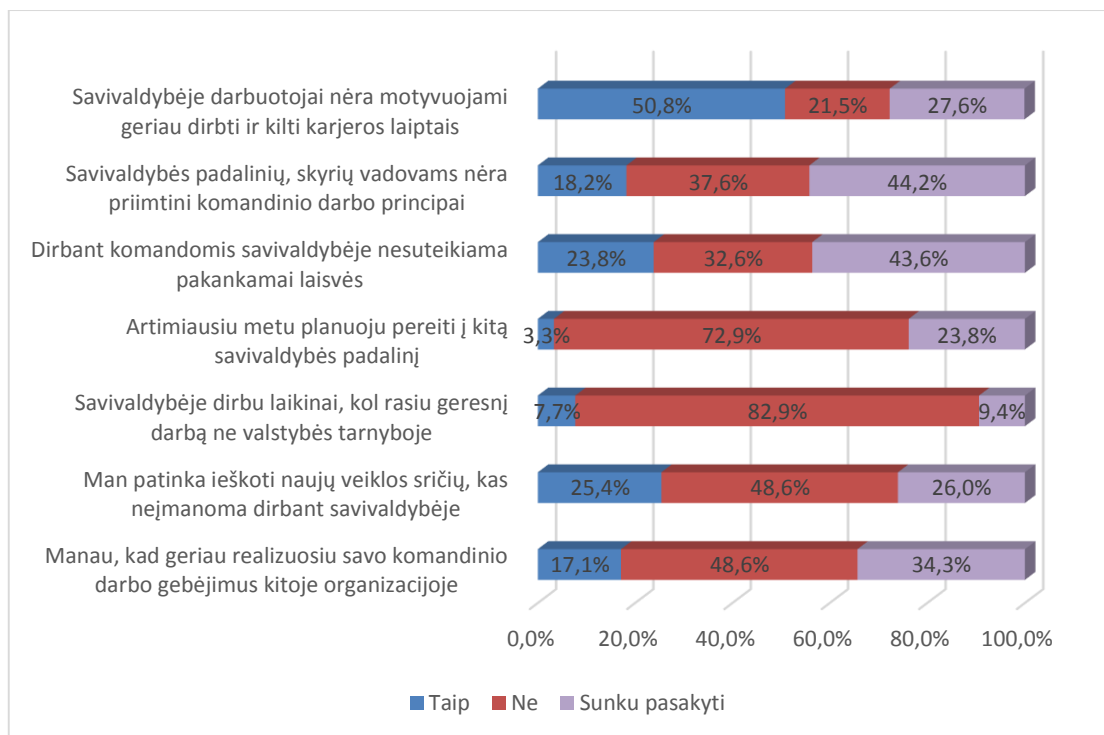
8 lentelė. **Respondentų nuomonė apie komandos lyderio savybes organizacijoje, kurioje dirba**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Sudarytose grupėse (skyriuose, padaliniuose) yra vienas ryškus lyderis	-	49.7%	22.1%	15.5%	12.7%
Sprendimus dažniausiai priima skyriaus (padalinio, grupės) vadovas	12.2%	55.8%	20.4%	8.8%	2.9%
Lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp grupės (skyriaus, padalinio) narių	-	17.1%	36.5%	34.8%	11.6%
Lyderis (skyriaus, grupės) domisi teikiamomis darbuotojų idėjomis ir jas padeda realizuoti	6.1%	32.0%	39.8%	13.3%	8.8%
Komandos lyderis padeda grupei darniai dirbti (moka organizuoti grupės darbą)	6.6%	33.7%	34.3%	13.8%	11.6%
Vadovas (skyriaus, padalinio) per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jūsų ir kitų narių darbą	6.6%	13.8%	38.7%	29.8%	11.0%
Vadovas (lyderis) vienas, nepasitaręs su skyriaus (grupės) nariais nepriima sprendimų	-	24.3%	32.0%	22.7%	21.0%
Vadovas (lyderis) stengiasi užtikrinti darbuotojų (grupės, skyriaus) vienybę, darną	9.4%	34.8%	18.2%	23.7%	14.4%

Kaip matyti 8 lentelėje apie pusė apklaustųjų sutinka, kad savivaldybėje sprendimus dažniausiai priima skyriaus (padalinio, grupės) vadovas (55,8 proc.), o sudarytose grupėse (skyriuose, padaliniuose) yra vienas ryškus lyderis (49,7 proc.).

Tik trečdalis respondentų (34,8 proc.) sutinka, kad vadovas (lyderis) stengiasi užtikrinti darbuotojų (grupės, skyriaus) vienybę, darną bei komandos lyderis padeda grupei darniai dirbti (33,7 proc.). Tačiau panašus kiekis respondentų neturi nuomonės (nei sutinka, nei nesutinka) ar lyderis (skyriaus, grupės) domisi teikiamomis darbuotojų idėjomis ir jas padeda realizuoti (39,8 proc.), ar vadovas (skyriaus, padalinio) per dažnai ir per stipriai kontroliuoja komandos narių darbą (38,7 proc.), ar lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp grupės (skyriaus, padalinio) narių (36,5 proc.), ar komandos lyderis moka organizuoti grupės darbą (34,3 proc.) ir ar vadovas (lyderis) vienas, nepasitaręs su skyriaus (grupės) nariais nepriima sprendimų (32,0 proc.), (žr. 8 lentelę).

Remiantis 8 lentelės duomenimis galima teigti, kad iš aštuonių pateiktų kriterijų apie komandos (grupės) lyderio savybes, respondentai sutiko tik su keturiais teiginiais (du kriterijai, būdingi grupiniam darbui ir du kriterijai – komandiniam darbui). Tai leidžia daryti prielaidą, kad tam tikra dalis darbuotojų dalyvauja komandiniame darbe, tačiau vis tik labiau dominuoja individualus darbas, kai darbuotojams vadovauja vienas paskirtas vadovas, kuris dažniausiai ir priima sprendimus.



16 pav. Respondentų nuomonė apie darbo motyvus savivaldybėje

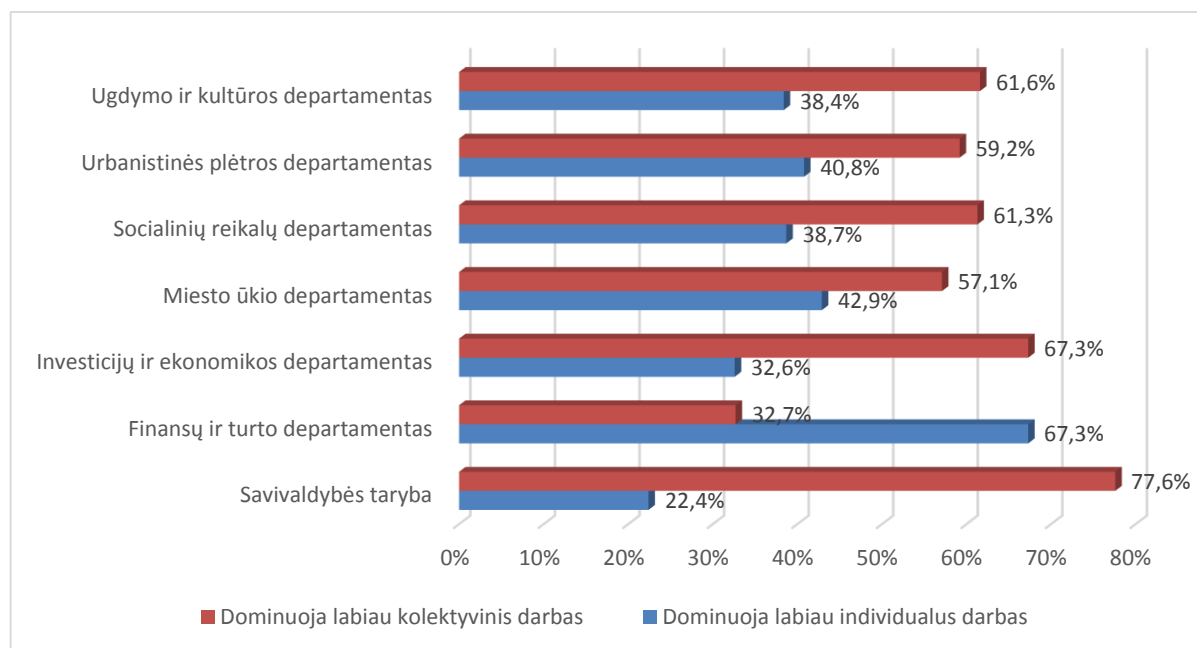
Analizuojant komandinio darbo motyvus Klaipėdos miesto savivaldybėje (žr. 16 paveikslą) matyti, kad daugumos respondentų nuomone (50,8 proc.) savivaldybėje darbuotojai nėra motyvuojami geriau dirbti ir kilti karjeros laiptais. Tačiau nežiūrint į tai net 82,9 proc. respondentų savivaldybėje dirba ne laikinai ir neieško geresnio darbo. Be to artimiausiu metu 72,9 proc. respondentų tikrai neplanuoja pereiti į kitą savivaldybės padalinį. Apie pusę apklausoje dalyvavusių (po 48,6 proc.) akcentavo, kad nemano, jog kitoje organizacijoje jie geriau realizuos savo komandinio darbo gebėjimus, nes dirbant savivaldybėje yra įmanoma ieškoti naujų veiklos sričių.

Būtina pažymėti, kad nemažas kiekis respondentų nelabai galėjo pasakyti ar savivaldybės padalinių, skyrių vadovams yra priimtini komandinio (grupinio, kolektyvinio) darbo principai (44,2 proc.) bei ar dirbant komandomis (grupėmis, kolektyviai) yra suteikiama pakankamai laisvės (43,6 proc.).

Analizuojant pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 16 paveikslą) matyti, kad savivaldybėje nėra dažnai taikomos komandinio darbo formos, todėl dauguma darbuotojų neturi nuomonės ar minėtoje organizacijoje yra priimtini komandinio darbo principai. Tačiau respondentų nuomone Klaipėdos miesto savivaldybėje jie galėtų realizuoti savo komandinio darbo gebėjimus bei ieškoti naujų veiklos būdų (sričių).

Trečiajame klausimų bloke pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti kokiomis ypatybėmis pasižymi Klaipėdos miesto savivaldybėje sudarytos komandos. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad organizuojant komandinį darbą būtina įvertinti ir atsižvelgti į tokius veiksnius, kaip komandos

dydis, sudėtis, pasiektas bendradarbiavimo lygis. Todėl pirmuoju šio bloko klausimu respondentų (organizacijos vadovų) buvo prašoma įvertinti Klaipėdos miesto savivaldybės struktūrinių padalinių darbo organizavimo formas (žr. 17 paveikslą).



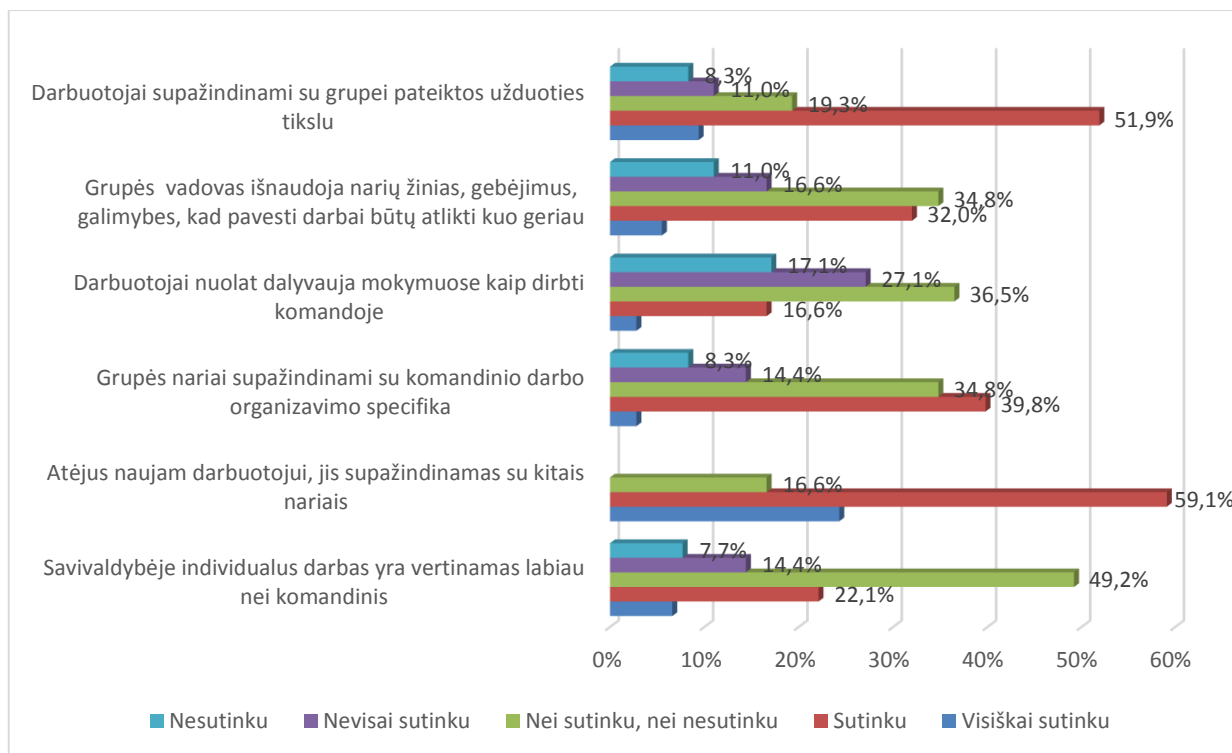
17 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybės struktūrinių padalinių darbo formas

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 17 paveikslą) daugumos respondentų nuomone individualus darbas dominuoja labiau tik finansų ir turto departamento veikloje (67,3 proc.). Nors penkiuose iš šešių departamentų labiau taikomi komandinio darbo principai nei individualaus darbo, akivaizdžiai kolektyvinis darbas dominuoja savivaldybės tarybos (77,6 proc.), investicijų ir ekonomikos (67,3 proc.), socialinių reikalų (61,3 proc.) bei ugdymo ir kultūros (61,6 proc.) departamentų veikloje.

Vertinant respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 17 paveikslą) matyti, kad savivaldybės veikloje dominuoja komandinio darbo organizavimo forma. Tokie rezultatai gali būti siejami su savivaldybės departamentų nuostatuose bei administracijos direktorių įsakymuose akcentuojamu poreikiu taikyti komandinio darbo principus siekiant gerinti priimamų sprendimų efektyvumą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei pačios įstaigos veiklą.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad komandinio darbo organizavimas yra glaudžiai susijęs su narių apmokymu bei paruošimu dirbti komandoje. Tokio parengimo esmė yra padėti skirtingiems komandos nariams susipažinti, išsiaiškinti turimas žinias, gebėjimus, išmokti kartu dirbti.

Kokiomis komandinio darbo organizavimo ypatybėmis pasižymi Klaipėdos miesto savivaldybėje suburtos darbo grupės, komandos, padaliniai ar skyriai pavaizduota 18 paveiksle.



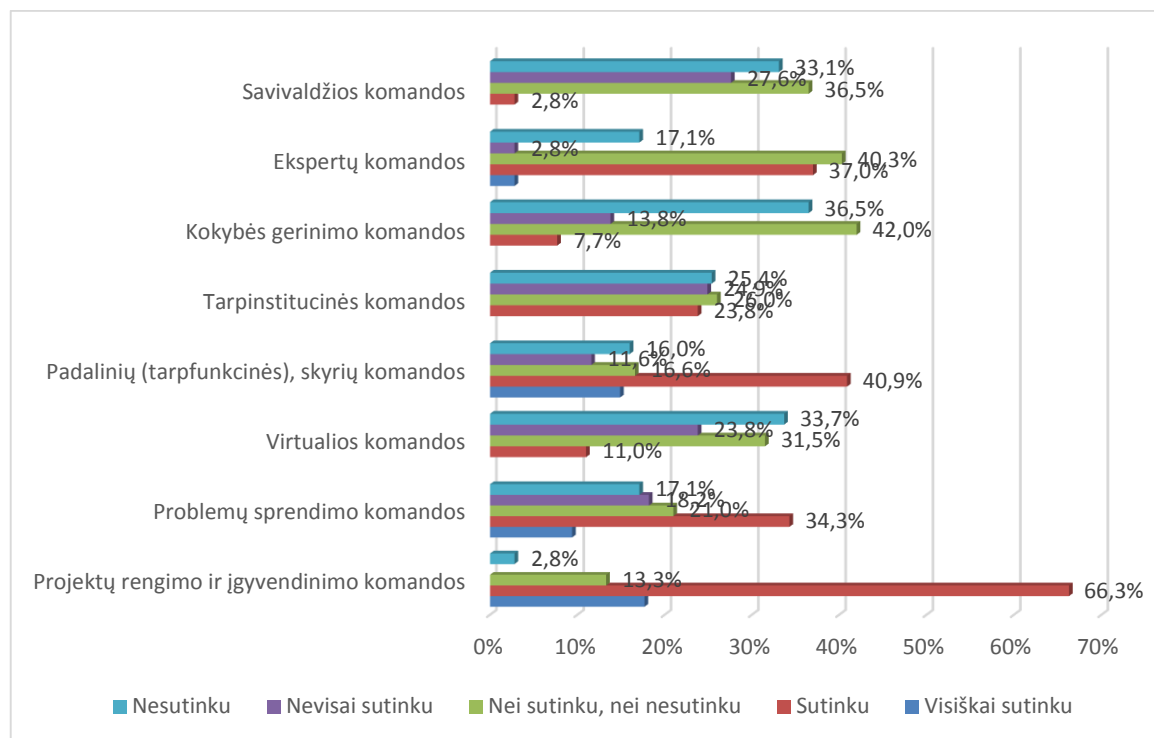
18 pav. Respondentų nuomonė apie kolektyvinio darbo organizavimo ypatybes Klaipėdos m. savivaldybėje

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 18 paveikslą), daugiau kaip pusė apklausoje dalyvavusiųjų akcentavo, kad darbuotojai supažindinami su grupei (skyriui, padaliniui) pateiktos užduoties tikslu (51,9 proc.), o atėjus į skyrių (grupe, padalinį) naujam darbuotojui, jis supažindinamas su kitais nariais (59,1 proc.). Be to, kiek mažesnis kiekis respondentų (39,8 proc.) sutinka, kad grupės (skyriaus, padalinio) nariai yra supažindinami su komandinio darbo organizavimo specifika.

Tačiau analizuojant pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą (žr. 18 paveikslą) taip pat matyti, jog pakankamai didelis kiekis respondentų nežino (nei sutinka, nei nesutinka) ar savivaldybėje individualus darbas yra vertinamas labiau nei komandinis (49,2 proc.), ar darbuotojai dalyvauja mokymuose kaip dirbti komandoje (36,5 proc.) ir ar grupės (skyriaus, padalinio) vadovas optimaliai išnaudoja kiekvieno nario žinias, gebėjimus, galimybes, kad pavesti darbai būtų atlikti kuo geriau (34,8 proc.).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje su komandinio darbo organizavimo ypatybėmis labiau yra susipažinę vadovai. Jie pirmiausiai ir dalyvauja organizuojamuose mokymuose, nes yra atsakingi už tokio darbo organizavimą. Galima teigti, kad savivaldybėje yra taikomi tokie komandinio darbo principai: darbuotojai supažindinami tarpusavyje, visi darbuotojai žino apie grupės atliekamas užduotis bei yra supažindinami kaip bus organizuojamas jų komandinis darbas. Tačiau remiantis tuo, kad trečdalis apklaustųjų neturi nuomonės dėl komandinio

darbo organizavimo jų organizacijoje, galima daryti prielaidą, kad nedaugelis respondentų dalyvauja komandiniame darbe.



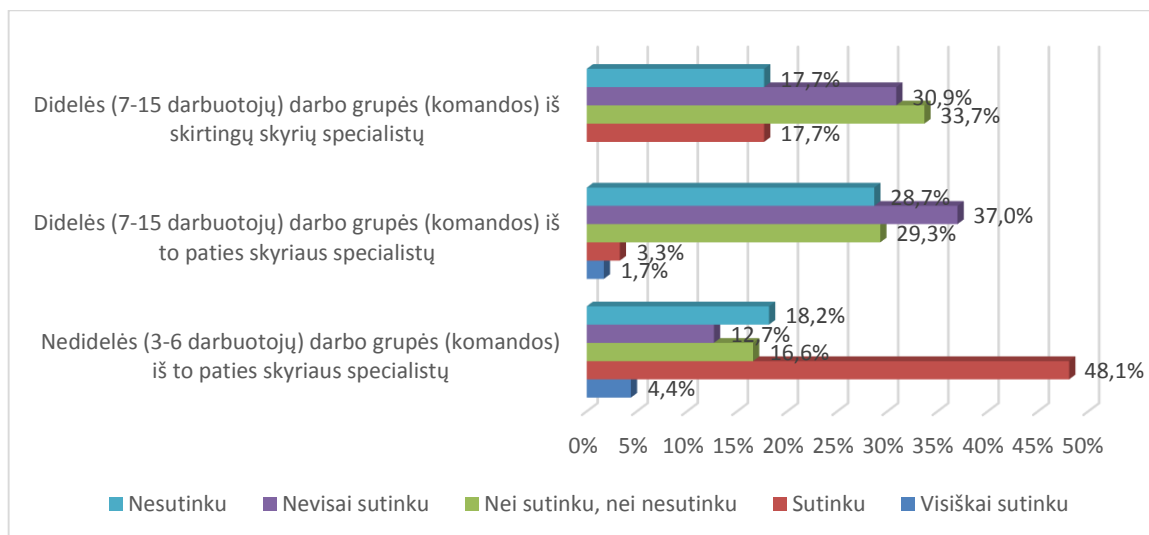
19 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybėje sudaromų komandų tipus

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 19 paveikslą) daugumos respondentų nuomone savivaldybėje yra sudaromos tokio tipo komandos: projektų rengimo ir įgyvendinimo (66,3 proc.), padalinių (tarpfunkcinės), skyrių (40,9 proc.) ir problemų sprendimo (34,3 proc.). Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo, kad savivaldybė savo veikloje vadovaujasi nuostatuose numatytais teisėmis ir atlieka pavestas funkcijas, kaip jau buvo minėta, pagal nuostatuose numatytus punktus. Kadangi pagal nuostatus konkrečiau savivaldybės departamento priima sprendimai būna susiję su ne vieno padalinio veikla, be projekto rengimo grupių yra sudaromi įvairūs komitetai, tarpinstitucinės komandos.

Remiantis 19 paveikslo rezultatais galima daryti prielaidą, kad savivaldybėje rečiau dar yra buriamos ekspertų (37,0 proc.) bei tarpinstitucinės (23,8 proc.) komandos. Apie trečdalis respondentų mano, kad savivaldybėje nėra sudaromos virtualios (33,7 proc.) ir kokybės gerinimo (36,5 proc.) komandos.

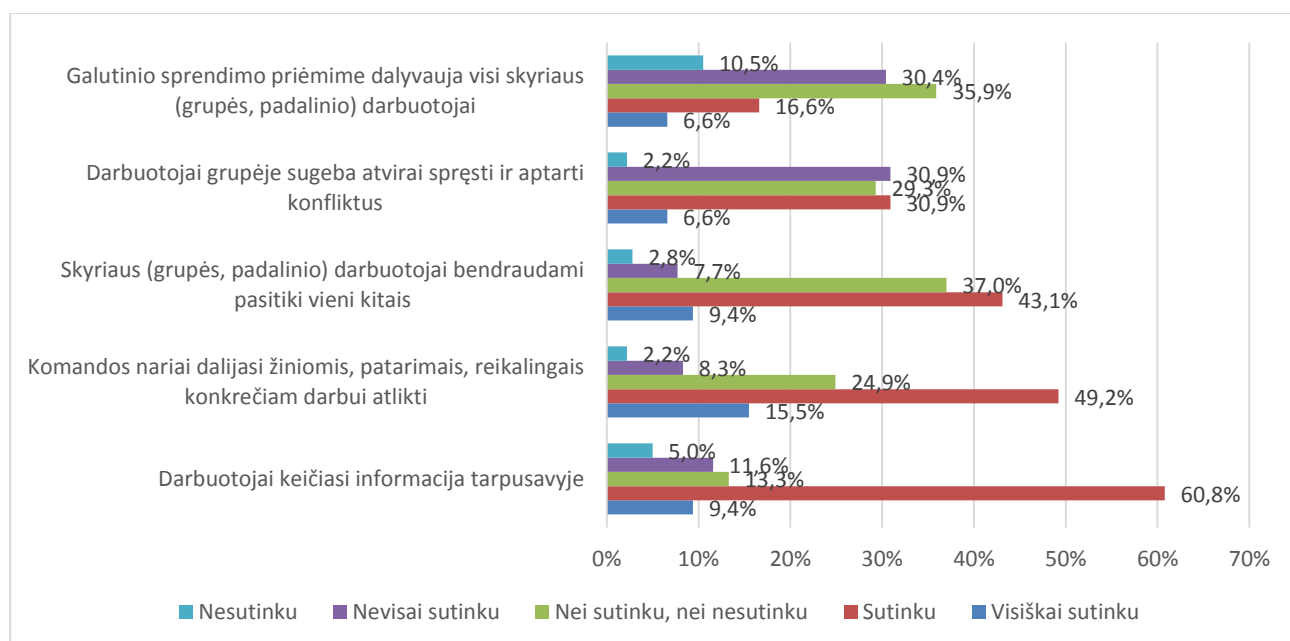
Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje komandos dydis vaidina svarbų vaidmenį sudarant komandas. Tik optimalus komandos narių skaičius užtikrina, kad komanda dirbs produktyviai: bus užtikrintas keitimasis informacija, bendradarbiavimas, palankus psichologinis mikroklimatas, atsakomybės pasidalinimas ir pan.

Anketinės apklausos rezultatai (žr. 20 paveikslą) parodė, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje dažniausiai (48,1 proc.) yra sudaromos nedidelės (3-6 darbuotojų) darbo grupės iš to paties skyriaus specialistų. Iš atsakymų taip pat galima spręsti, kad vengiama sudaryti dideles (7-15 darbuotojų) darbo grupes tiek iš to paties (37,0 proc.), tiek iš skirtingų skyrių specialistų (30,9 proc.).



20 pav. Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybėje sudaromų komandų dydį

Gauti atsakymai sutapo su Butenienės ir kt. (2008) teigimu, kad savivaldybėje dažniausiai sudaromos nedidelės, 3-4 asmenų grupės su vienu projekto vadovu. Remiantis literatūros analize, rodančia, kad efektyviai dirbančios komandos narių skaičius yra 4-6 darbuotojai, galima teigti, jog savivaldybėje yra sudaromos optimalaus dydžio komandos (darbo grupės, komitetai).



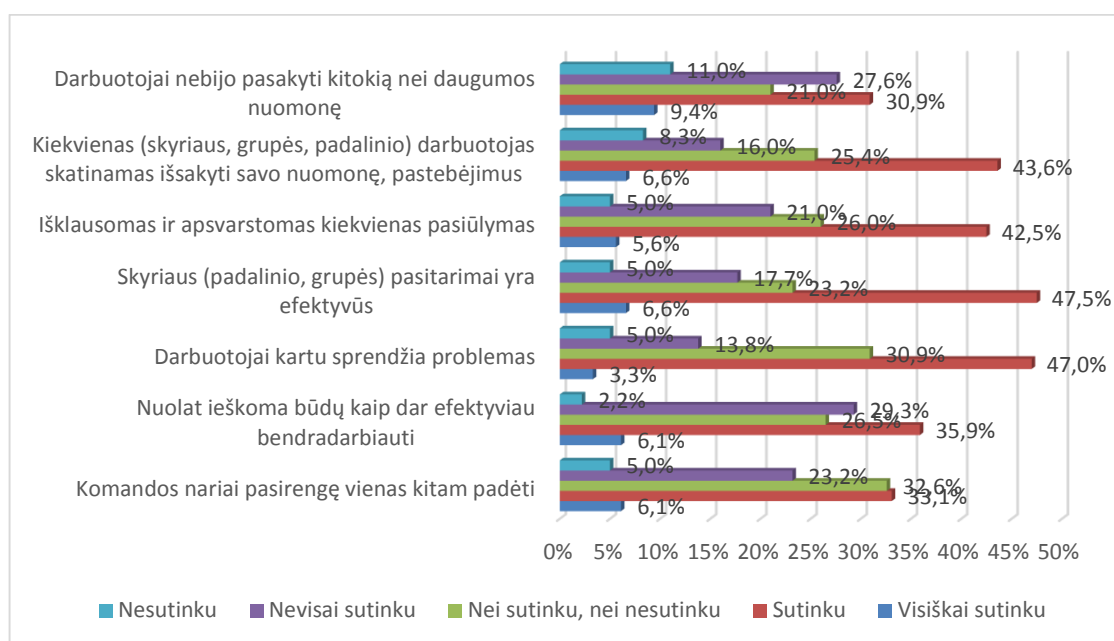
21 pav. Respondentų nuomonė apie komunikaciją komandoje

Ketvirtasis klausimų blokas yra skirtas išsiaiškinti kaip savivaldybėje vyksta komunikacija tarp narių. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, komandiniam darbui yra svarbi aplinka, kurioje komanda dirba. Kad komanda atliktų jai pavestas užduotis yra reikalinga efektyvi komunikacija tarp narių. Jos dėka nariai dalijasi informacija, priima sprendimus, sprendžia problemas bei konfliktus.

Remiantis 21 paveikslo duomenimis galima teigti, kad daugiau kaip pusė respondentų sutinka, jog darbuotojai keičiasi informacija tarpusavyje (60,8 proc.), sudarytų komandų nariai dalijasi žiniomis, patarimais, reikalingais konkrečiam darbui atlikti (49,2 proc.). Kiek mažesnis kiekis apklausoje dalyvavusiųjų dar pažymėjo, kad skyriaus (grupės, padalinio) darbuotojai bendraudami pasitiki vieni kitais (43,1 proc.) bei darbuotojai grupėje sugeba atvirai spręsti ir aptarti konfliktus (30,9 proc.). Tačiau 30,4 proc. respondentų nevisai sutinka, jog galutinio sprendimo priėmimo dalyvauja visi skyriaus (grupės, padalinio) darbuotojai.

Galima teigti, kad tarp savivaldybės padalinių, skyrių ar darbo grupių vyksta keitimasis informacija. Darbuotojai dirbdami kolektyviai turi bendrą tikslą, supranta, kad tokio bendro darbo sėkmė priklauso ne tik nuo kiekvieno atskiro nario, bet ir nuo to, ar sėkmę patirs visa grupė. Todėl, kaip ir numatyta departamentų nuostatuose, yra keičiamasi reikalinga informacija, pasitikima kitų skyrių darbuotojų turima kompetencija priimant sprendimus, organizuojami pasitarimai ir diskusijos iškilusiems klausimams spręsti.

Iš 22 paveikslo duomenų matyti, kad dauguma respondentų sutinka, jog skyriaus (padalinio, grupės) pasitarimai yra efektyvūs (47,5 proc.), darbuotojai moka kartu spręsti problemas (47,0 proc.), kiekvienas (skyriaus, grupės, padalinio) darbuotojas skatinamas išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus (43,6 proc.) bei yra išklausomas ir apsvarstomas kiekvienas pasiūlymas (42,5 proc.).



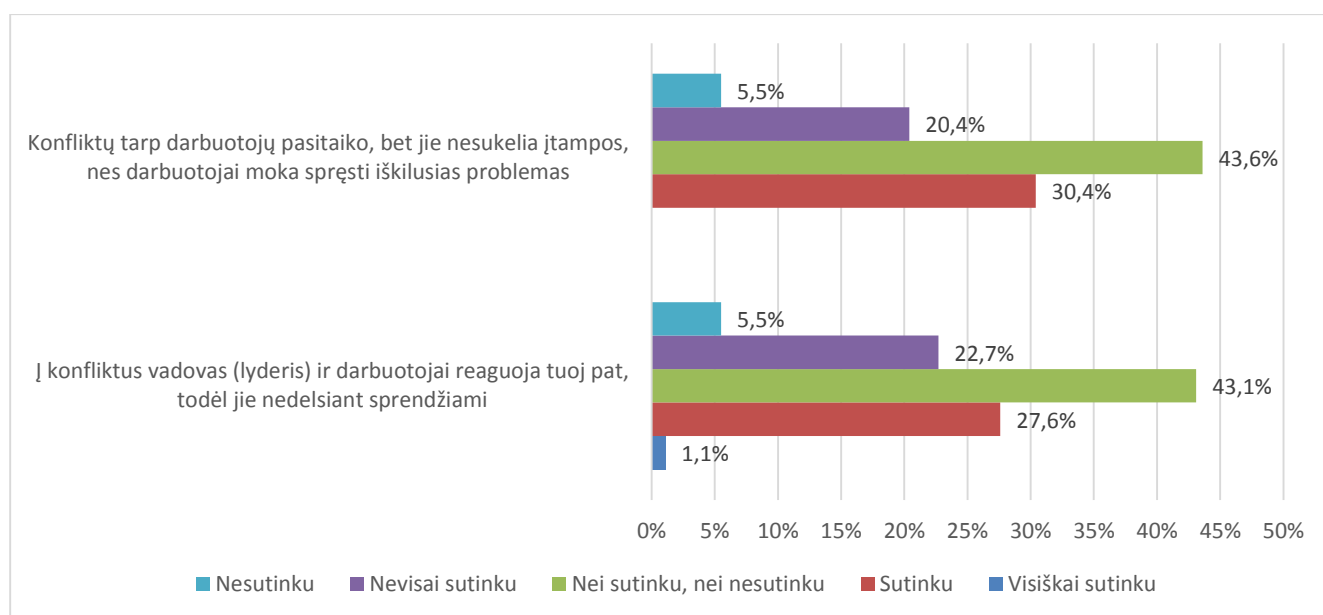
22 pav. Respondentų nuomonė apie bendradarbiavimą komandoje

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 22 paveikslą), apie trečdalis respondentų įvertindami bendradarbiavimo komandoje ypatumus akcentuoja dar, jog nuolat ieškoma būdų kaip dar efektyviau bendradarbiauti (35,9 proc.), komandos nariai yra pasirengę vienas kitam padėti (33,1 proc.) bei darbuotojai nebijo pasakyti kitokią nei daugumos nuomonę (30,9 proc.).

Tačiau būtina pažymėti, kad apie trečdalis apklausoje dalyvavusių respondentų neturi nuomonės arba nevisai nesutinka, jog komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti (32,6 proc.), ar darbuotojai kartu sprendžia problemas (30,9 proc.), ar ieškoma būdų kaip efektyviau bendradarbiauti (29,3 proc.) bei ar darbuotojai nebijo pasakyti kitokią nei daugumos nuomonę (27,6 proc.), (žr. 22 paveikslą).

Apibendrinant pateiktus respondentų atsakymus (žr. 22 paveikslą) galima daryti išvadą, jog savivaldybėje, kaip numato nuostatai, vyksta grupių pasitarimai tam, kad būtų sprendžiamos iškilusios problemos. Darbuotojai moka bendradarbiauti, nes ne tik išsako savo nuomonę, pastebėjimus, bet ir moka išklausti bei įvertinti kitų pateiktus pasiūlymus. Tuo remiantis galima daryti prielaidą, kad savivaldybės sudarytose grupėse (komandose) yra taikomas vienas iš komandinio darbo principų – bendrų sprendimų priėmimas bendradarbiaujant. Tačiau sudarytos darbo grupės nėra pasiekusios brandos lygio, nes dar reikia ieškoti efektyvesnių bendradarbiavimo būdų, ne visada darbuotojai nebijo išsakyti savo nuomonę ar pastebėjimus, ne visada komandos (grupės) nariai padeda vieni kitiems. O tai yra labai svarbūs veiksniai užtikrinantys, kad grupė pasieks sėkmę ir dirbs efektyviau nei organizuojant individualų darbą.

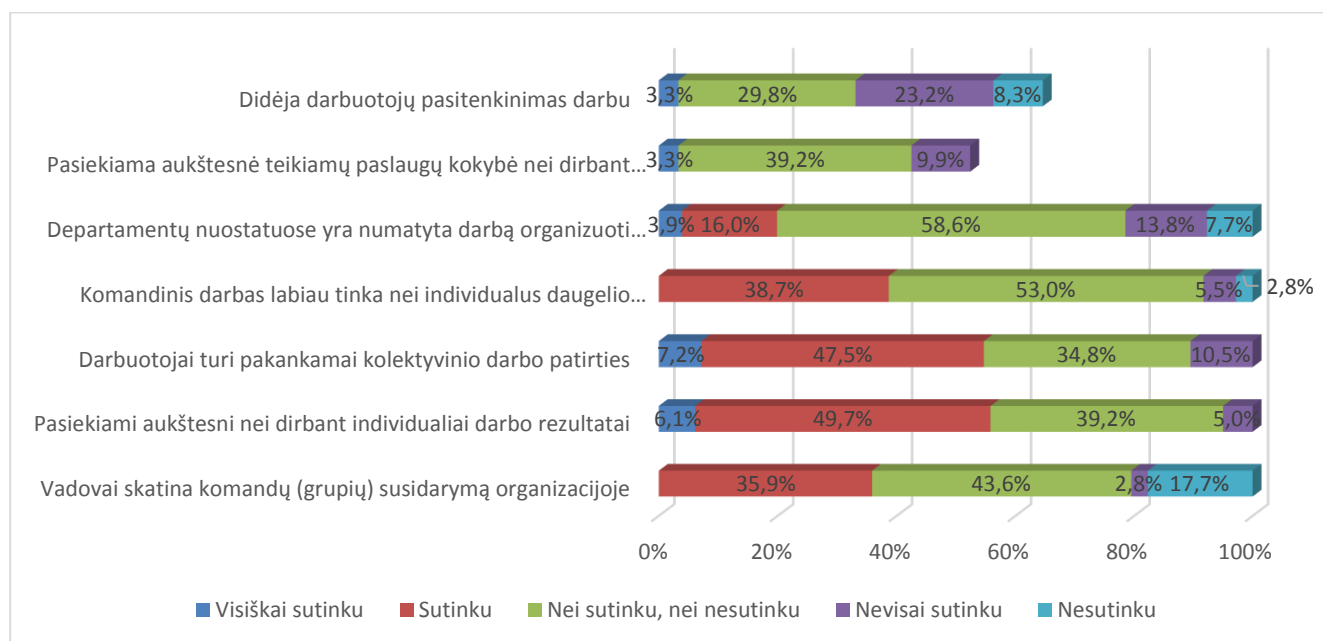
Problemų sprendimas yra neatsiejama bet kokio darbo dalis. Tačiau mokslinės literatūros analizė rodo, kad dirbant komandiniu būdu konfliktai yra ypač pavojingi, nes dėl jų gali iširti komandos (grupės), blogėja mikroklimatas. Visa tai daro įtakos ir blogesniems nei buvo tikėtasi kolektyvinio darbo rezultatams.



23 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktines situacijas Klaipėdos m. savivaldybėje

Analizuojant kaip yra sprendžiami konfliktai Klaipėdos miesto savivaldybėje (žr. 23 paveikslą) buvo pastebėta, kad panaši procentinė dalis respondentų neturi nuomonės (nei sutinka, nei nesutinka) ar komandoje įvykę konfliktai nesukelia nariams įtampos, ar darbuotojai moka spręsti iškilusias problemas (43,6 proc.) ir ar į konfliktus vadovas reaguoja tuoj pat, ar jie yra nedelsiant sprendžiami (43,1 proc.). Tai rodo, kad vadovams dar trūksta įgūdžių kaip valdyti atsiradusius konfliktus. Kaip jau buvo minėta, tik nedidelis kiekis savivaldybės darbuotojų dalyvauja komandinėje veikloje, todėl tik trečdalis respondentų sutiko, kad organizacija moka spręsti produktyviai iškilusias problemas (30,4 proc.), nes tai nesukelia darbuotojams įtampos. O pasitaikantys konfliktai yra išsprendžiami (27,6 proc.), nes vadovai, grupės lyderiai į juos teisingai sureaguoja.

Kaip rodo literatūros analizė, suburtos grupės virtimas brandžia komanda yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug laiko, pastangų, mokymų, tam tikrų žinių, gebėjimų. Todėl prieš organizuojant darbą komandiniu principu būtina įvertinti ar tai naudingiau organizacijai nei paprastas individualus darbas. Tokiu būdu penktame klausimų bloke pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti kokios priežastys lemia komandinio darbo taikymą Klaipėdos miesto savivaldybėje.



24 pav. Respondentų nuomonė apie priežastis, skatinančias savivaldybės darbuotojus dirbti komandoje

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 24 paveikslą), dauguma respondentų sutinka, kad dirbant komandose pasiekiami aukštesni nei dirbant individualiai darbo rezultatai (49,7 proc.) bei pasiekama aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė nei dirbant individualiai (47,5 proc.). Tai leidžia teigti, kad savivaldybės darbuotojai pranašesniu pripažįsta komandinį negu individualų darbą. Panaši procentinė respondentų dalis (47,5 proc.) mano, kad darbuotojai turi pakankamai kolektyvinio darbo patirties. O

apie trečdalis respondentų (35,4 proc.) dar pažymėjo, jog darbas komandose didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau būtina pažymėti, kad apie pusė (53,0 proc.) apklausoje dalyvavusių respondentų negali pasakyti (nei sutinka, nei nesutinka) ar daugelio departamentų funkcijoms atlikti komandinis darbas labiau tinka nei individualus. Nors vadovų apklausos rezultatai rodo, kad penkiuose iš šešių departamentų labiau dominuoja kolektyvinis nei individualus darbas. Tai leidžia kalbėti apie vadovų ir darbuotojų požiūrio į komandinį darbą nesutapimus. Nors departamentų nuostatuose yra minimas pagal kompetencijas darbuotojų dalyvavimas darbo grupių bei komitetų veikloje, net 58,6 proc. respondentų negali pasakyti ar departamentų nuostatuose yra numatyta darbą organizuoti kolektyvinio darbo principais. O 43,6 proc. respondentai neturi supratimo ar vadovai skatina komandų (grupių) susidarymą organizacijoje. Remiantis atsakymais galima daryti išvadą, kad nors darbuotojai suvokia komandinio darbo privalumus, jie savivaldybėje nėra išnaudojami.

9 lentelė. **Respondentų nuomonė apie Klaipėdos m. savivaldybei būdingus požymius**

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Vaidmenų, funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas	6,1%	42,5%	40,3%	7,7%	3,3%
Aiškios elgesio normos	8,9%	36,5%	38,1%	13,3%	3,3%
Išplėtoti bendravimo ir bendradarbiavimo būdai	3,3%	29,8%	43,6%	17,1%	6,1%
Tarpasmeniniams santykiams būdingas pasitikėjimas, parama, pagalba	3,3%	30,4%	44,2%	16,6%	5,5%
Lyderio funkcijas skirtingose situacijose atlieka tinkamiausias grupės narys	9,4%	22,1%	44,2%	18,8%	5,5%
Konfliktai sprendžiami, o ne slepiami	6,1%	27,6%	30,9%	23,8%	11,6%
Aiškios užduotys, kurios yra reikšmingos ir priimtinos	7,2%	32,6%	27,1%	27,6%	5,5%
Sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai	8,8%	14,9%	33,1%	34,3%	8,8%
Psichologiškai saugi darbo aplinka	5,5%	17,1%	4,0%	17,1%	19,9%

Siekiant nustatyti, kokius komandinio darbo požymius pastebi savivaldybės darbuotojai, buvo pateiktas ranginės skalės klausimas, sudarytas iš 9 teiginių. Vertinant atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška (žr. 9 lentelę), matome, kad respondentai labiausiai sutinka su teiginiais,

nusakančiais vaidmenų, funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymą (42,5 proc.), aiškias elgesio normas (36,5 proc.) bei aiškias užduotis, kurios darbuotojams yra reikšmingos ir priimtinos. Tai leidžia teigti, kad suburtose savivaldybės komandose darbuotojai turi patirties kaip reikia dirbti komandoje (pasiskirto pagal turimas žinias gebėjimus veiklas, reikalingas darbui atlikti).

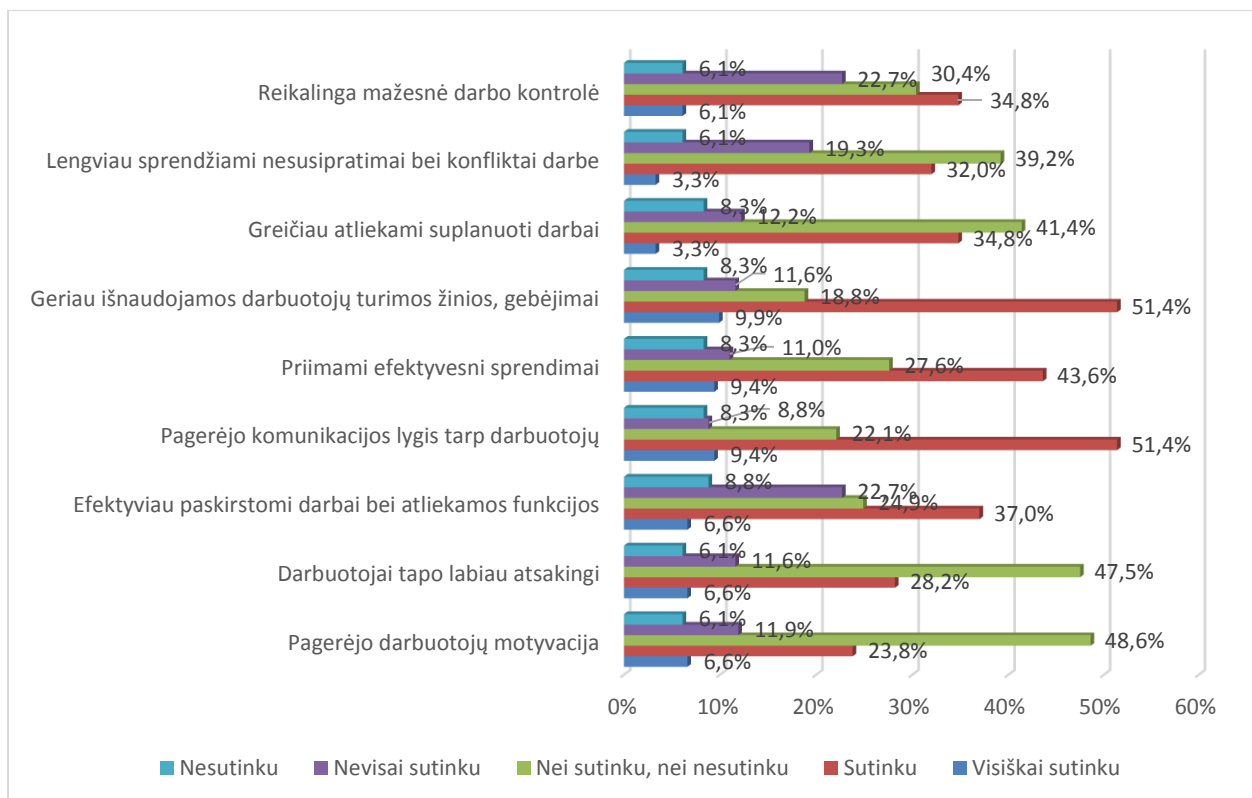
Tačiau dauguma respondentų (žr. 9 lentelę) neturi nuomonės (nei sutinka, nei nesutinka) dėl teiginių, kad tarpasmeniniams santykiams būdingas pasitikėjimas, parama, pagalba (44,2 proc.), ar lyderio funkcijas skirtingose situacijose atlieka tinkamiausias grupės narys (44,2 proc.), ar išplėtoti bendravimo ir bendradarbiavimo būdai (43,6 proc.) ir ar psichologiškai saugi darbo aplinka (40,3 proc.). Trečdalis respondentų neturėjo nuomonės dėl teiginių: ar sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai (33,1 proc.) ir ar konfliktai yra sprendžiami, o ne slepiami (30,9 proc.).

Remiantis minėtais atsakymais (žr. 9 lentelę) galima daryti prielaidą, kad suburtos komandos nėra pasiekusios brandos lygio, jas galima priskirti formalių komandų tipui. Tai labai svarbūs komandinio darbo veiksniai užtikrinantys, jog komandinis darbas pasiteisina ir yra efektyvus. Vadinasi savivaldybėje nėra pilnai išnaudojami komandinio darbo privalumai, kas turi įtakos ir jos veiklos rezultatams. Todėl savivaldybės veikla yra nuolat tobulinama, o strateginiame 2013-2015 m. plane išskiriamos kaip prioritetinės sritys klientų aptarnavimo bei pačios įstaigos veiklos gerinimas, pažangių vadybos principų taikymas, mokymų vykdymas.

Paskutiniuoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai rodo, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje suburtos komandos dirba efektyviai. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, komandos apibrėžimas rodo, kad jos yra efektyvios. Tačiau ar komanda tikrai pasiekė minėtą brandos lygį padeda įvertinti tokie efektyvumo kriterijai kaip pasiskirstymas atsakomybe, bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, geras mikroklimatas ir kt.

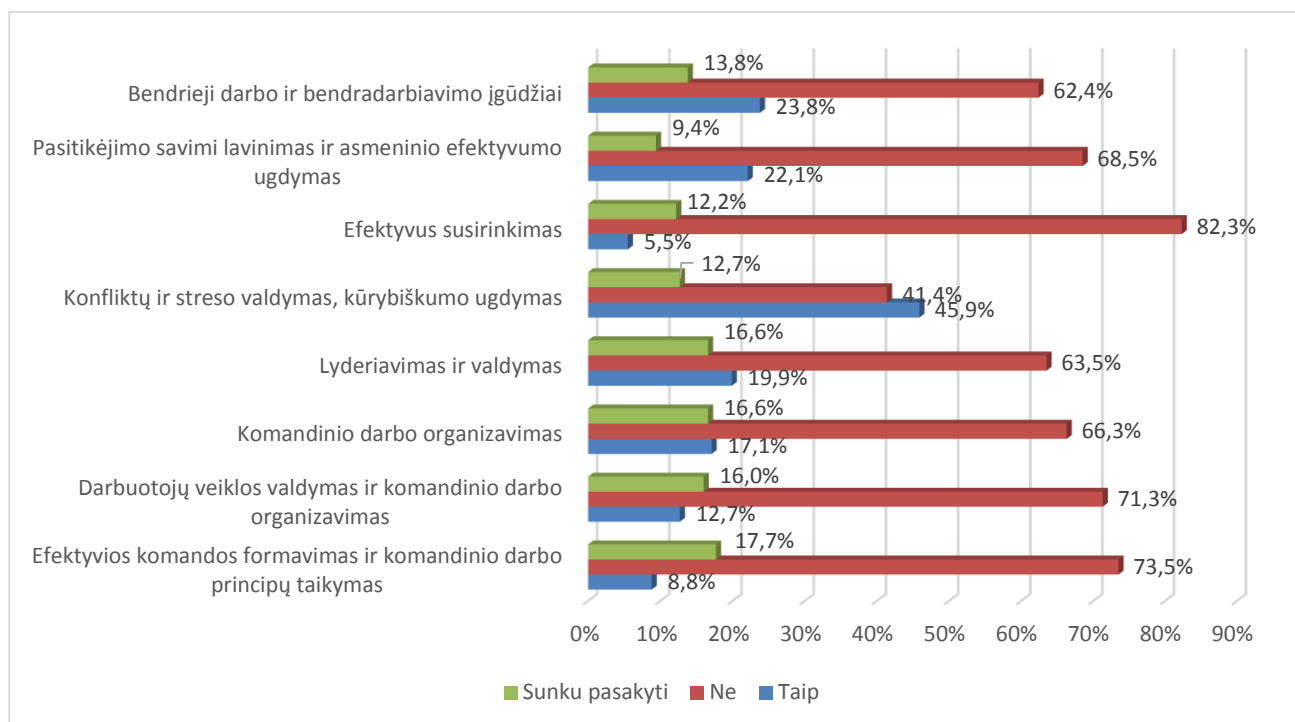
Respondentų paprašėme įvertinti komandinio darbo savivaldybėje efektyvumą (žr. 25 paveikslą). Analizuojant 25 paveiksle pateiktą respondentų atsakymų pasiskirstymą procentine išraiška matome, kad dauguma respondentų sutinka su tuo, jog pagerėjo komunikacijos lygis tarp darbuotojų (51,4 proc.), geriau yra išnaudojami žmogiškieji išteklių (žinios, gebėjimai) (51,4 proc.), priimami efektyvesni sprendimai (43,6 proc.), efektyviau paskirstomi darbai bei atliekamos funkcijos (37,0 proc.) bei reikalinga mažesnė darbo kontrolė. Tai leidžia daryti išvadą, kad savivaldybėje yra taikomi kai kurie komandinio darbo principai, o darbuotojai pritaria, kad ši darbo forma yra veiksminga ir padeda siekti organizacijai išsikeltų tikslų.

Tačiau apie pusę apklausoje dalyvavusių respondentų (žr. 25 paveikslą) nežino, ar dėl komandinio darbo savivaldybėje pagerėjo darbuotojų motyvacija (48,6 proc.), ar darbuotojai tapo labiau atsakingi (47,5 proc.), ar greičiau atliekami suplanuoti darbai (41,4 proc.) ir ar lengviau sprendžiami nesusipratimai ir konfliktai (39,2 proc.).



25 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo savivaldybėje efektyvumą

Galima daryti išvadą, kad ne visiems savivaldybės darbuotojams tenka dalyvauti komandiniame darbe arba tai tik besiformuojančios komandos.



26 pav. Respondentų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose

Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, kad komanda dirbtų veiksmingai, jos nariai turi būti apmokyti, kaip dirbti pagal pasirinktą darbo organizavimo formą. Svarbūs yra ne tik vadovų, bet ir visų narių mokymai. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų (žr. 26 paveikslą), didžioji dauguma respondentų nėra dalyvavę 2013-2014 metais Valstybės tarnybos departamento patvirtintose mokymo programose, skirtose komandinio darbo kompetencijų įgijimui: efektyvus susirinkimas (82,3 proc.), efektyvios komandos formavimas ir komandinio darbo principų taikymas (73,5 proc.), darbuotojų veiklos valdymas ir komandinio darbo organizavimas (71,3 proc.), pasitikėjimo savimi lavinimas ir asmeninio efektyvumo ugdymas (68,5 proc.), komandinio darbo organizavimas (66,3 proc.), lyderiavimas ir valdymas (63,5 proc.), bendrieji darbo ir bendradarbiavimo įgūdžiai (62,4 proc.). Apie pusę apklausoje dalyvavusių respondentų (45,9 proc.) yra buvę konfliktų ir streso valdymas, kūrybiškumo ugdymas programoje.

Tai leidžia teigti, kad minėtuose mokymuose pirmiausiai dalyvauja administracijos vadovai. Būtina pažymėti, kad įgytas darbuotojų aukštasis išsilavinimas tikrai negali užtikrinti sėkmingo komandinio darbo. Darbuotojams, kaip ir vadovams (komandos lyderiams), būtina nuolat dalyvauti mokymuose, kurie padėtų darbuotojams geriau išnaudoti komandinio darbo privalumus siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad tyrimas iš dalies patvirtino pirmąją hipotezę – Klaipėdos miesto savivaldybėje komandiniam darbui skiriama nepakankamai dėmesio, tačiau daugumoje departamentų labiau dominuoja kolektyvinis nei individualus darbas. Minėtoje savivaldybėje sudarytos projektų rengimo, padalinių, skyrių bei problemų sprendimo grupės nėra pasiekusios brandos lygio. Savivaldybėje dar nėra pilnai išnaudojami komandinio darbo privalumai, dauguma darbuotojų, išskyrus vadovus, nėra dalyvavę mokymuose apie komandinio darbo organizavimą, darbuotojams yra sunku pasakyti, ar komandinis darbas jų organizacijoje labiau tinka nei individualus, nors penkiuose iš šešių departamentų, vadovų teigimu, labiau dominuoja kolektyvinis nei individualus darbas.

Tyrimas patvirtino antrą hipotezę – darbuotojai sutinka, kad taikomi kai kurie komandinio darbo principai pagerina komunikaciją tarp darbuotojų, priimami efektyvesni sprendimai, reikalinga mažesnė darbo kontrolė, padeda užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę, tobulina įstaigos veiklą, prisideda prie teigiamo organizacijos įvaizdžio formavimo, didina gyventojų pasitenkinimą savivaldybės darbu. Kas rodo, jog komandinis darbo organizavimas gerina savivaldybės veiklos rezultatus.

IŠVADOS

Remiantis darbe iškeltais uždaviniais, atlikta mokslinės literatūros ir analitinio tyrimo duomenų analize, galima daryti tokias išvadas:

1. Komandinis darbas yra sudėtingas reiškinys, reikalaujantis žinių ir išmanymo apie šios darbo formos organizavimą. Tik tinkamai ir tikslingai organizuotas komandinis darbas padeda įmonei siekti tikslų. Ne kiekvienoje veikloje yra reikalingas komandinis darbas, nes jis nebūtinai bus pranašesnis už individualų. Yra sudaromos grupės atsižvelgiant į darbo specifiką, grupės dydį, savarankiškumo laipsnį, narių turimas žinias ir patirtį. Nors komandinis darbas yra neatsiejamas nuo grupinio darbo formos, ne visos suburtos grupės gali būti vadinamos komandomis. Kad darbo grupė taptų komanda, ji turi praeiti keturias brandimo stadijas ir atitikti tokias sąlygas: turėti bendrą tikslą, suteiktus įgaliojimus, vadovauja grupei formalus lyderis, už tikslo pasiekimą atsako visi nariai, disponuoti reikiamais ištekliais, keistis informacija ir bendradarbiauti, pasitikėti grupės nariais, geras mikroklimatas ir gebėjimas spręsti konfliktus.

2. Komandinio darbo formos taikymas viešajame sektoriuje siejamas su šio sektoriaus vykdomomis reformomis. Į valstybės tarnybą yra perkelti viešosios vadybos modelio elementai. Taikant pažangesnes valdymo sistemas siekiama gerinti teikiamų paslaugų kokybę, priimti efektyvesnius sprendimus, suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo. Valstybės tarnautojų veikla yra susijusi su dalyvavimu darbo grupėse, komisijose, komitetuose bei projektuose. Tokios grupės sudaromos savivaldybės strateginių planų bei programų rengimui, įvairių kompleksinių paslaugų teikimui ir pan. Keliami tarnybiniai reikalavimai valstybės tarnybos darbuotojams sudaro prielaidas taikyti komandinio darbo organizavimo formą įvairiose savivaldybės srityse.

3. Kitų autorių atlikti komandinio darbo ypatumų tyrimai atskleidė, kad ši darbo organizavimo forma viešajame sektoriuje nėra labai veiksminga. Nors komandos yra gerai organizuojamos, jų darbas planuojamas, pasireiškia komunikacijos procesų intensyvumas, tačiau yra nepakankamas narių atsidavimas darbui, mažai svarbi orientacija į tikslą, vadovavimo stilius nepriimtinas komandos nariams. Tokia situacija siejama su darbuotojų ir vadovų žinių apie komandinio darbo organizavimą trūkumu bei reikiamos kvalifikacijos stoka. Mūsų atliktas tyrimas atskleidė panašias tendencijas: Klaipėdos miesto savivaldybėje suformuotos komandos nėra pasiekusios brandos lygio, nes ne visada individualūs grupės narių tikslai sutampa su visos grupės tikslu, ne visų narių yra aiškiai apibrėžta atsakomybė, sudarytose grupėse dažniausiai yra vienas ryškus lyderis, ne visi grupės nariai dalyvauja sprendimų priėmimo, dauguma darbuotojų nėra dalyvavę mokymuose apie komandinio darbo organizavimą. Tačiau darbuotojai moka spręsti problemas, organizuojami pasitarimai yra efektyvūs, vyksta keitimasis informacija ir bendradarbiaujama. Todėl galima teigti, kad tirtoje savivaldybėje nėra išnaudojami komandinio darbo privalumai.

4. Dauguma respondentų sutinka, kad komandinis darbas yra naudingas jų organizacijai, nes padeda siekti numatytų tikslų, dirbant komandose pasiekiami aukštesni nei dirbant individualiai darbo rezultatai, yra būtinas įvairių departamentų ir skyrių specialistų bendradarbiavimas. Darbuotojai turi pakankamai kolektyvinio darbo patirties. Dėl gero bendradarbiavimo, pagerėjusios komunikacijos dirbant grupėse yra pasiekama aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė, yra geriau išnaudojami žmogiškieji ištekliai.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

Atlikus komandinio darbo organizavimo Klaipėdos miesto savivaldybėje tyrimo analizę ir apibendrinus duomenis, pateikiamos šios darbo formos tobulinimo rekomendacijos:

1. Tyrimas atskleidė, kad kvalifikacijos kėlimui skirtuose mokymuose dažniausiai dalyvauja administracijos vadovai. Tokia situacija yra susidariusi dėl to, kad komandinio darbo kompetencijų tobulinimui yra skirtos programos, kuriose tobulinami vadovavimo gebėjimai, stiprinamos lyderiavimo, vadybinės bei valdymo kompetencijos. T. y. minėtos programos yra orientuotos į organizacijų vadovus. Valstybės tarnautojams mokymų apie komandinį darbą beveik nėra. Todėl į Valstybės tarnybos departamento tvirtinamų mokymo programų sąrašus turėtų būti įtraukti ir mokymai, skirti darbuotojų komandinio darbo kompetencijoms formuoti. Tai padėtų suformuotoms grupėms pasiekti brandos lygį ir išnaudoti komandinio darbo privalumus.

2. Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad pakankamai didelis procentas apklausoje dalyvavusių respondentų neturi nuomonės (supratimo) apie daugelį komandinio darbo organizavimo principų jų organizacijoje. Vadinasi minėti darbuotojai nėra įtraukiami į komandinį darbą. Todėl savivaldybėje turėtų būti skatinama darbuotojų iniciatyva dalyvauti kuo įvairesnėse darbo grupėse, komitetuose ir pan. Taip pat su darbuotojais turėtų būti organizuojamos reguliarios diskusijos, kuriose būtų aptariama susidariusi komandinio darbo situacija Klaipėdos miesto savivaldybėje: darbuotojai būtų supažindinami su sudarytomis darbo grupėmis, komitetais, jų veiklos organizavimo principais, darbo specifiška. Visa tai padėtų darbuotojams įgyti supratimą apie komandinio darbo specifišką jų organizacijoje.

3. Apklausos rezultatai rodo, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje dažniausiai yra sudaromos trijų tipų komandos: projektų rengimo ir įgyvendinimo, skyrių (padalinių) tarpfunkcinės ir problemų sprendimo. Savivaldybės teikiamų paslaugų kokybė, organizacijos įvaizdis ir gyventojų pasitenkinimas savivaldybe dar labiau išaugtų, jei būtų geriau išnaudojami tarpinstitucinių ir ekspertų komandų privalumai. Savivaldybei priklauso labai daug ir įvairių padalinių, skyrių todėl sudarant tarpinstitucines komandas būtų galima teikti daugiau kompleksinių paslaugų, kas taip pat prisidėtų prie „vieno langelio“ principo įgyvendinimo. Savivaldybė taip pat galėtų tikslingai atrinkti darbuotojus, kurie keltų savo kvalifikaciją konkrečiose srityse, kad taptų tos srities ekspertais ir galėtų sudaryti ekspertų komandas labai svarbių sprendimų priėmimui, efektyviam ir greitam problemų sprendimui.

LITERATŪRA

1. **Appelbaum E., Batt R.** The New American Workplace: transforming Work Systems in the United States – Ithaca, NY: ILR Press, 1994 – 300 p.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&hid=101&sid=0d743595-a5f0-4758-a1ee-4f4ae3a02311%40sessionmgr114> [žiūrėta 2014 02 15]
2. **Bandzevičienė R.** Inovacijų vadybos psichologija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 82 p. – ISBN 978-9955-19-330-2
3. **Bitinas B. ir kt.** Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija-kompendiumas. II tomas. Personalo kompetencijos ir jų tobulinimas – Klaipėda, 2008. – 239 p. – ISBN 978-9986-31-264-2
4. **Butenienė I. ir kt.** strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos. Praktiniai patarimai rengiantiems savivaldybių plėtros ir savivaldybių veiklos planus, 2008.
http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf [žiūrėta 2013 12 19]
5. **Chieh-Wen S., Yi-Fang T.** Relationships among Teamwork Behavior, Trust, Perceived Team Support, and Team Commitment // Social Behavior & Personality, 2010, no. 38(10), p. 129.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&hid=101&sid=0d743595-a5f0-4758-a1ee-4f4ae3a02311%40sessionmgr114> [žiūrėta 2014 01 21]
6. **Diržytė A. ir kt.** Verslo psichologija. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 235 p. – ISBN 978-9955-19-363-0
7. **Dromantas M.** Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje // Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 22, p. 29-40.
8. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 289 p. – ISBN 978-9955-19-365-4
9. **2012-2015 metų Klaipėdos miesto savivaldybės valdymo programos (Nr. 03) tikslų, uždavinių, priemonių ir priemonių išlaidų suvestinė.** <http://www.klaipeda.lt/> [žiūrėta 2014 01 29]
10. **Fredrick T. A.** Facilitating Better Teamwork: Analyzing the Challenges and Strategies of Classroom-Based Collaboration // Business Communication Quarterly, 2008, no. 71, p. 439-455.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=19&hid=101&sid=0d743595-a5f0-4758-a1ee4f4ae3a02311%40sessionmgr114&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=35339190> [žiūrėta 2012 10 04]
11. **Ghorbanhosseini M.** The Effect Of Organizational Culture, Teamwork And Organizational // Tehnicki vjesnik / Technical Gazette, 2013, vol. 20, no. 6, p. 1019-1025.

- <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2f9550b1-55d7-4a22-b004-7ca6f6bc5706%40sessionmgr198&vid=20&hid=125> [žiūrėta 2014 02 14]
12. **Gražulis V. ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 409 p. – ISBN 978-9955-19-452-1
13. **Guogis A., Gudelis D.** Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 4, p. 26-34. – ISSN 1648-2603. – URL: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/
14. **Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga** – Kaunas: Technologija, 2010. – 231 p. – ISBN 9789955257110
15. **Hirschfeld R., Jordan H., Feild S., Giles F. W., Armenakis A.** Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness // Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 2, p. 467–474. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=19&hid=101&sid=> [žiūrėta 2013 11 25]
16. **Jazukevičiūtė J., Lamsodienė E.** Specialistų komandos darbas. Mokomoji knyga – Kaunas: Kauno kolegijos medicinos ir socialinių mokslų studijų centras, 2007. – 113 p. – ISBN 978-9955-27-053-9
17. **Judeh M.** An Examination of the Effect of Employee Involvement on Teamwork Effectiveness: An Empirical Study // International Journal of Business and Management, 2011, Vol. 6, No. 9, p. 202-209. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid> [žiūrėta 2012 10 04]
18. **Kalisch B. J. et al.** Nursing staff teamwork and job satisfaction // Journal of Nursing Management, 2010, no. 18, p. 938–947. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=101&sid=0d743595-a5f0-4758-a1ee-4f4ae3a02311%40sessionmgr114> [žiūrėta 2012 10 03]
19. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis – Šiauliai: Lucilijus, 2007. – 398 p. – ISBN 9955655356
20. **Klaipėdos miesto savivaldybės 2013-2015 m. strateginis veiklos planas** – Klaipėdos m. Savivaldybės taryba, 2013 m. vasario 28 d., Nr. T2-33. <http://www.klaipeda.lt/aktai> [žiūrėta 2014 01 29]
21. **Klaipėdos miesto savivaldybės valdymo programos (Nr. 03) aprašymas** – Klaipėdos m. Savivaldybės taryba, 2013. <http://www.klaipeda.lt/aktai> [žiūrėta 2014 01 29]

22. **Klaipėdos miesto savivaldybė. Nuostatai.** <http://www.klaipeda.lt/index.php?1562214361> [žiūrėta 2014 02 20]
23. **Lakis J.** Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 6, p. 65-72. – ISSN 1648-2603. – URL: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/
24. **Lane J. E.** *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai / Iš anglų kalbos vertė L. Bartkuvienė, J. Čičinskas* – Vilnius: Margi raštai, 2001. – 461 p. – ISBN 9986092280
25. **Lipinskienė D.** *Personalo vadyba* – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2012. – 223 p. – ISBN 978-9955-18-659-5
26. **Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.** – Vilnius, 1999 m. liepos 8 d., Nr. VIII-1316 (ir visos jo redakcijos). http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=416572 [žiūrėta 2014 02 20]
27. **Lietuvos Respublikos nutarimas Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo.** http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Geresnis%20reglamentavimas/Ataskaitos/Teises%20aktai/vies_valdymo_tobulinimo_programa.doc [žiūrėta 2012 10 04]
28. **Madi F. A. et al.** The Implementation of Teamwork in Jordan // *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 2012, no. 45, p. 107-114. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/resultsadvanced?sid=0d743595-a5f04758-a1ee4f4ae3a02311%40sessionmgr114&vid=14&hid=101&bquery=teamwork&bdata=JmRiPWUwMDB4d3cmZGI9YTloJmRiPwJ0aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZjbGkxPUxBOTkmY2x2MT1lbmcmdHlwZT0xJnNpdGU9ZWhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d> [žiūrėta 2012 09 30]
29. **Mamedaitytė S.** *Ryšiai su visuomene.2003.* <http://www.egov.lt/files/att/rsv.doc> [žiūrėta 2013 05 14]
30. **Mickan S., Rodger S.** The organisational context for teamwork: Comparing health care and business literature // *Australian Health Review*, 2000, Vol. 23, No, 1, p. 179-192. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=19&hid=101&sid=> [žiūrėta 2012 10 04]
31. **Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga** – Kaunas: Technologija, 2011. – 393 p. – ISBN 9789955252597
32. **Nejati M. et al.** *Teamwork Approach: an Investigation On Iranian Teamwork Attitudes Approche De Travail D'équipe: une Enqu?te Sur Les Attitudes De Travail D'équipe Iraniennes* // *Canadian Social Science*, 2010, No. 3, p. 104-113. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/resultsadvanced?> [žiūrėta 2012 10 04]

33. **Nord J. H. et al.** IT Culture: it's Impact on Communication and Work Relationships in Business // *Int. J. of Intercultural Information Management*, 2006, no. p. 2-22. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=19&hid=101&sid=> [žiūrėta 2013 12 08]
34. **Nunamaker et. al.** Principles for Effective Virtual Teamwork // *Communications of the ACM*, 2009, vol. 52, no. 4, p. 113-117. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=2f9550b1-55d7-4a22-b004-7ca6f6bc5706%40sessionmgr198&hid=125> [žiūrėta 2014 02 19]
35. **Pukėnas K.** Kokybinė duomenų analizė SPSS programa – Kaunas, 2009. – 289 p. – ISBN 955-622-18-0
36. **Rao L. G., Suryaprakasam B.** Effective Teamwork in Special Schools for Children with Intellectual Disabilities in India // *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 2004, Vol. 1, no. 2 p. 79–87. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2f9550b1-55d7-4a22-b004-7ca6f6bc5706%40sessionmgr198&vid=20&hid=125> [žiūrėta 2014 01 12]
37. **Raižienė S., Endriulaitienė A.** Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 216 p. – ISBN 978-9955-19-107-0
38. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Poligrafija ir informatika, 2003. – 350 p. – ISBN 0-13-035309-4
39. **Savanevičienė A., Šilingienė V.** Darbas grupėse – Kaunas: Technologija, 2005. – 181 p. – ISBN 9955-09-793-0
40. **Schein H. E.** Organizational Culture // *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*, 1990, Vol. 45, No. 2, p. 109-119. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/resultsadvanced?> [žiūrėta 2012 10 04]
41. **Staponkienė J.** Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 13, p. 83-91. – ISSN 1648-2603. – URL: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/
42. **Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I.** Komandinis darbas paslaugų sferoje. Mokomoji knyga. – Šiauliai: Lucilijus, 2006. – 68 p. – ISBN 9789955655961
43. **Šalkauskienė L., Vveinhardt J.** Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, Nr. 48, 139-151 p. – ISSN 1392-1142
44. **Šimanskienė L., Seilius A.** Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009. – 346 p. – ISBN 978-9955-18-411-9

45. **Šimanskienė L., Tarasevičius T.** Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 2010, Nr. 20(1), 208 p. – ISSN 1822-6760
46. **Tuckman B. W., Jensen M. A.** Stages of Small – Group Development Revisited // Group & Organization, 1977, Vol. 2, No. 4, p. 419-427. [http://www.freewebs.com/group-management/BruceTuckman\(1\).pdf](http://www.freewebs.com/group-management/BruceTuckman(1).pdf)
47. **Weia L. Q., Lau Ch. M.** Effective teamwork at the top: the evidence from China // The International Journal of Human Resource Management, 2012, Vol. 23, No. 9, p. 1853–1870. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=2f9550b1-55d7-4a22-b004-7ca6f6bc5706%40sessionmgr198&hid=125> [žiūrėta 2013 12 29]
48. **Ukmergės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas** „Dėl tarpinstitucinės komandos sudarymo, jos veiklos reglamento ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiklos plano 2013 m. tvirtinimo“ – Ukmergė, 2013 – URL:www.ukmerge.lt/webPartner/subsystems/web/doc.php?itemID=1462
49. **Vanagas R., Vyšniauskienė L.** Vadybos pagrindai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 165 p. – ISBN 978-9955-19-412-5
50. **Vanagas R., Tuminas A.** Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste // Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 25, 57-67 – ISSN 1648-2603
51. **Valstybės tarnybos departamento patvirtintų mokymo programų turinys.** Vilnius, 2013 – URL: <http://www.lvalia.lt/files/Daugiaunei8.pdf>
52. **Vijeikienė B., Vijeikis J.** Komandinio darbo pagrindai: mokymo priemonė – Vilnius: Rosma, 2000. – 134 p. – ISBN 998600294X
53. **West M. A.** Efektyvus komandinis darbas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011. – 199 p. – ISBN 9789986850625
54. **Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas** (sudarytoja B. Česnulevičienė ir kt.) – Vilnius: Varosa, 2005. –186 p. – ISBN 9955954477

Semeškevičiūtė E. Komandinis darbas Lietuvos viešajame sektoriuje - mitas ar realybė (komandinio darbo organizavimo metodologijos aspektu) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 73 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti komandinio darbo organizavimo Lietuvos viešajame sektoriuje ypatumai (prielaidos ir sąlygos). Teorinėje darbo dalyje apžvelgtos komandinio darbo vystymosi istorinės prielaidos, atskleista komandinio darbo reikšmė organizacijos vystymuisi, analizuojami komandų formavimo etapai, organizavimo sąlygos, tokio darbo efektyvumą įtakojantys veiksniai bei organizavimo svarba Lietuvos viešajam sektoriui. Metodologinėje dalyje sukurtas tyrimo modelis, vaizduojantis analizuojamos teorinės tyrimo koncepsijos sąsajas su empiriniu tyrimu, iškeltos tyrimo hipotezės, pagrįsti tyrimo metodai. Analitinėje dalyje atliktas Klaipėdos miesto savivaldybės komandinio darbo organizavimo ypatumų empirinis tyrimas, siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimą jų organizacijoje, atskleidžiamos organizavimo sąlygos, trūkumai bei pateikiamos šios darbo formos tobulinimo rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: komandinis darbas, darbo grupė, viešasis sektorius, komandinio darbo organizavimas.

Semeškevičiūtė E. Teamwork in the public sector in Lithuania – Myth or reality (in the aspect of teamwork organization methodology) / Human Resource Management Master's thesis. Head professor V. Gražulis, Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2014 - 73 p.

ANNOTATION

Master's thesis is to analyze features of the teamwork organization in Lithuanian public sector (its assumptions and conditions).

Theoretical part of the paper outlines historical assumptions of the teamwork development, there are team building stages analyzed as well as organizational conditions and factors influencing the efficiency of the organization, and the overall importance of the organization to the public sector in Lithuania.

Methodological part of the study creates the model of analysis which examines the theoretical and empirical links between research concepts, there are initiated hypotheses of the study and research methods are based.

Analytical part shows the empirical analysis of the details and features of teamwork organization in the Klaipėda City Municipality. This analysis assesses attitude of the employees towards teamwork organization in their organization. There are revealed conditions of the organization and its weaknesses. There are also recommendations for the improvement of this work formed.

Key terms: teamwork, working group, public sector, teamwork organization.

Semeškevičiūtė E. Komandinis darbas Lietuvos viešajame sektoriuje - mitas ar realybė (komandinio darbo organizavimo metodologijos aspektu) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 73 p.

SANTRAUKA

Šiandien Lietuvoje didelis dėmesys yra skiriamas komandiniam darbui. Dinamiškai kintanti aplinka reikalauja iš viešojo sektoriaus ieškoti naujų organizacijos vystymo būdų, kurie padėtų užtikrinti jos lankstumą, veiklos efektyvumą, prisitaikymą prie kintančių visuomenės poreikių. Tokiu būdu komandinio darbo modelio perspektyvumas rodo jo reikalingumą pertvarkant ir viešąsias institucijas pasirenkant naujesnes darbo organizavimo sistemas. Tai ir sąlygoja šio darbo aktualumą. Tačiau Lietuvoje yra mažai tyrinėtas komandinio darbo išvystymo lygio viešajame sektoriuje ryšys su vykdomomis šio sektoriaus reformomis, kas sąlygoja šio darbo naujumą.

Tyrimo objektas – komandinio darbo organizavimo ypatumai Klaipėdos miesto savivaldybėje. Objektas apibrėžia tyrimo tikslą – išanalizuoti komandinio darbo organizavimą Klaipėdos miesto savivaldybėje. Darbe analizuojama problema – kaip organizuojamas komandinis darbas savivaldybėje, kokiais ypatumais pasižymi suburtos komandos šiame sektoriuje bei kokie veiksniai lemia komandinio darbo sėkmę šioje įstaigoje. Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: 1) apibrėžti komandinio darbo organizavimo teorinius aspektus; 2) išanalizuoti komandinio darbo organizavimo viešajame sektoriuje prielaidas; 3) identifikuoti komandinio darbo organizavimo sąlygas bei trukdžius viešajame sektoriuje; 4) išanalizuoti Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimą jų organizacijoje; 5) parengti komandinio darbo organizavimo Klaipėdos miesto savivaldybėje tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimas atliktas pasitelkiant mokslinės literatūros, straipsnių ir dokumentų analizės, kiekybinį (anketinės apklausos) ir statistinį tyrimo duomenų apdorojimo ir analizės metodus.

Atliekama anketine Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų apklausa buvo siekiama patvirtinti arba paneigti išsikeltas tyrimo hipotezes. Tyrimas iš dalies patvirtino pirmąją hipotezę, jog Klaipėdos m. savivaldybėje komandiniam darbui nėra skiriama pakankamai dėmesio, nes nėra išnaudojami komandinio darbo privalumai, tačiau daugumos departamentų darbas yra labiau orientuotas į kolektyvinę veiklą. Tyrimas patvirtino antrą hipotezę – darbuotojai sutinka, kad taikomi kai kurie komandinio darbo principai pagerino komunikaciją tarp darbuotojų, priimami efektyvesni sprendimai, reikalinga mažesnė darbo kontrolė. Kas rodo, jog komandinis darbo organizavimas gerina savivaldybės veiklos rezultatus. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė, metodologinė ir analitinė. Pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Semeškevičiūtė E. Teamwork in the public sector in Lithuania – Myth or reality (in the aspect of teamwork organization methodology) / Human Resource Management Master's thesis. Head professor V. Gražulis, Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2014 - 73 p.

SUMMARY

Today Lithuania pays a lot of attention to the teamwork. Environment that is changing dynamically requires finding the new ways of organizational development that will ensure its flexibility, efficiency and adaptability to the constantly changing needs of society.

In this way, teamwork model shows its viability and necessity to the reforming institutions by choosing more recent work organization systems. That leads to the relevance of this work. However, the teamwork of the public sector in Lithuania according to the ongoing reforms was studied only a little, so it leads to the novelty of this work.

Subject of the study – teamwork organization features in the Klaipeda City Municipality. Subject describes the goal of the study – to analyze the features of teamwork organization in the Klaipeda City Municipality.

Analyzed problem – how teamwork in municipality is organized, what features does it have and what factors determines success of the teamwork in the office. In order to achieve the goals, the following tasks were provided: 1) define the theoretical aspects of work organization; 2) analyze possible assumptions of teamwork organization in the public sector; 3) identify teamwork organization conditions and interferences in the public sectors, their assumptions; 4) analyze attitude of the employees of Klaipeda City Municipality towards teamwork organization in their workplace; 5) provide recommendations for teamwork development in Klaipeda City Municipality.

The study was conducted using literature, articles, document analysis, quantitative (questionnaire) and statistical studies and statistical study of the data and method of the analysis.

The questionnaire for the workers of Klaipeda City Municipality was made in order to either confirm or refute hypotheses that were set. The study partially confirmed the first hypotheses that Klaipeda City Municipality does not pay enough attention to the teamwork as the advantages of the teamwork are not used, but despite that the work itself is strongly focused on the collective work.

Study confirmed the second hypothesis – the employees agree that some teamwork principles that were applied have made the communication between the workers more effective, solutions that are adopted are more efficient and require less labor control. It shows that teamwork organization improves the municipal performance.

This analysis consists of the three main parts: theoretical, methodological, and analytical. There are findings and recommendations given.

1 PRIEDAS

Gerb. respondente!

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė Edita Semeškevičiūtė. Rašau baigiamąjį darbą tema „Komandinis darbas viešajame sektoriuje - mitas ar realybė (komandinio darbo organizavimo metodologijos aspektu)“. Šios anketinės apklausos tikslas – yra išsiaiškinti Klaipėdos m. savivaldybės darbuotojų požiūrį į komandinio darbo organizavimo ypatumus jų organizacijoje.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa anoniminė. Gauti tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Ačiū už bendradarbiavimą ir išsamius atsakymus.

1. Jūsų nuomone, kokius Klaipėdos m. savivaldybės tikslus padeda siekti kolektyvinio darbo principų taikymas? (pažymėkite Jums tinkančius atsakymo variantą)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Tobulinti organizacinę struktūrą					
Tobulinti įstaigos veiklą					
Užtikrinti geresnę teikiamų paslaugų kokybę					
Geriau išnaudoti turimus išteklius					
Priimti efektyvesnius sprendimus					
Didinti gyventojų pasitenkinimą savivaldybės darbu					
Teigiamo įvaizdžio formavimas					

2. Prašome tik vadovų įvertinti žemiau išvardintų Klaipėdos m. savivaldybės struktūrinių padalinių darbo organizavimo formas. (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Dominuoja labiau individualus darbas	Dominuoja labiau kolektyvinis darbas
Savivaldybės taryba		
Finansų ir turto departamentas		
Investicijų ir ekonomikos departamentas		
Miesto ūkio departamentas		
Socialinių reikalų departamentas		
Urbanistinės plėtros departamentas		
Ugdymo ir kultūros departamentas		

3. Jūsų nuomone, savivaldybės nustatytų tikslų įgyvendinimui yra būdinga: (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Išsikelti komandos tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus					
Atliekant užduotį yra iškeliami konkretūs tikslai					
Suformuojami aiškūs bendrų užduočių tikslai					
Išsikelti tikslai yra realūs ir įgyvendinami					
Tiksliui pasiekti yra sudaromos visos reikalingos sąlygos (techninės, finansinės, žmogiškieji ištekliai)					

4. Jūsų nuomone savivaldybėje dirbant kolektyviai: (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Visi komandos nariai siekia bendrų grupės tikslų					
Tik grupės vadovas yra suinteresuotas tikslų pasiekimu					
Tikslo pasiekimui yra būtinas kelių skirtingų specialistų komandinis darbas					
Tikslai gali vienodai sėkmingai būti pasiekti ir dirbant individualiai					
Kiekvieno grupės nario išsikelti tikslai sutampa su visos grupės tikslu					

5. Kaip Jūs vertintumėte žemiau pateiktus teiginius apie savivaldybės darbuotojų atsakomybę? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Kiekvienas narys turi aiškiai apibrėžtas atsakomybės sritis, bet kartu atsako už bendro tikslo pasiekimą					
Visi darbuotojai gerai žino ne tik savo, bet ir kitų, kartu dirbančių, narių užduotis					
Už viską atsako tik vadovas (padalinio, skyriaus, grupės)					
Darbe akivaizdi individuali atsakomybė					

6. Kaip Jūs vertintumėte žemiau pateiktus teiginius apie savivaldybės darbuotojų atsidavimą darbui? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Kiekvienas komandos narys atlieka užduotis pagal savo gebėjimus ir turimas kompetencijas					
Grupės (skyriaus, padalinio) darbuotojai turi pakankamai laisvės dirbti savarankiškai					
Nariai yra pakankamai motyvuoti gerai dirbti savarankiškai					
Visi darbuotojai (skyriaus, padalinio) aktyviai įsijungia į bendrą darbą					
Yra komandoje narių, kurie neatlieka savo užduočių					
Visi darbuotojai (grupės, padalinio) suinteresuoti bendra sėkme, todėl vienodai stengiasi					

7. Kaip Jūs vertintumėte žemiau pateiktus teiginius apie komunikaciją komandoje? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Darbuotojai keičiasi informacija tarpusavyje					
Komandos nariai dalijasi žiniomis, patarimais, reikalingais konkrečiam darbui atlikti					
Skyriaus (grupės, padalinio) darbuotojai bendraudami pasitiki vieni kitais					
Darbuotojai grupėje sugeba atvirai spręsti ir aptarti konfliktus					
Galutinio sprendimo priėmimo dalyvauja visi skyriaus (grupės, padalinio) darbuotojai					

8. Kaip Jūs vertintumėte žemiau pateiktus teiginius apie savivaldybės darbuotojų bendradarbiavimą komandoje? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Komandos nariai pasirengę vienas kitam padėti					
Nuolat ieškoma būdų kaip dar efektyviau bendradarbiauti					
Darbuotojai kartu sprendžia problemas					

Skyriaus (padalinio, grupės) pasitarimai yra efektyvūs					
Išklausomas ir apsvarstomas kiekvienas pasiūlymas					
Kiekvienas (skyriaus, grupės, padalinio) darbuotojas skatinamas išsakyti savo nuomonę, pastebėjimus					
Darbuotojai nebijo pasakyti kitokią nei daugumos nuomonę					

9. Kaip Jūs vertintumėte žemiau pateiktus teiginius apie organizacijoje, kurioje dirbate komandos lyderio savybes? (pažymėkite Jums tinkantį atsakymų variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Sudarytose grupėse (skyriuose, padaliniuose) yra vienas ryškus lyderis					
Sprendimus dažniausiai priima skyriaus (padalinio, grupės) vadovas					
Lyderiavimo atsakomybė yra padalinta tarp grupės (skyriaus, padalinio) narių					
Lyderis (skyriaus, grupės) domisi teikiamomis darbuotojų idėjomis ir jas padeda realizuoti					
Komandos lyderis padeda grupei darniai dirbti (moka organizuoti grupės darbą)					
Vadovas (skyriaus, padalinio) per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jūsų ir kitų narių darbą					
Vadovas (lyderis) vienas, nepasitaręs su skyriaus (grupės) nariais nepriima sprendimų					
Vadovas (lyderis) stengiasi užtikrinti darbuotojų (grupės, skyriaus) vienybę, darną					

10. Prašome įvertinti žemiau išvardintus teiginius apie kolektyvinio darbo organizavimo ypatybes Klaipėdos m. savivaldybėje. (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Savivaldybėje individualus darbas yra vertinamas labiau nei komandinis (grupinis)					
Atėjus į skyrių (grupę, padalinį) naujam darbuotojui, jis supažindinamas su kitais nariais					
Grupės (skyriaus, padalinio) nariai					

supažindinami su komandinio darbo organizavimo specifika					
Darbuotojai (skyriaus, padalinio) nuolat dalyvauja mokymuose kaip dirbti komandoje					
Grupės (skyriaus, padalinio) vadovas optimaliai išnaudoja kiekvieno nario žinias, gebėjimus, galimybes, kad pavesti darbai būtų atlikti kuo geriau					
Darbuotojai supažindinami su grupe (skyriui, padaliniui) pateiktos užduoties tikslu					
Darbuotojams savivaldybėje nesudaromos sąlygos save realizuoti					

11. Jūsų nuomone, kas skatina savivaldybės darbuotojus dirbti komandose (grupėse)?

(pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Vadovai skatina komandų (grupių) susidarymą organizacijoje					
Pasiekiami aukštesni nei dirbant individualiai darbo rezultatai					
Darbuotojai turi pakankamai kolektyvinio darbo patirties					
Komandinis darbas labiau tinka nei individualus daugelio departamentų funkcijoms atlikti					
Departamentų nuostatuose yra numatyta darbą organizuoti kolektyvinio darbo principais					
Pasiekiamo aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė nei dirbant individualiai					
Didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu					

12. Kaip Jūs įvertintumėte komandinio darbo savivaldybėje efektyvumą? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Pagerėjo darbuotojų motyvacija					
Darbuotojai tapo labiau atsakingi					
Efektyviau paskirstomi darbai bei atliekamos funkcijos					
Pagerėjo komunikacijos lygis tarp darbuotojų					
Priimami efektyvesni sprendimai					
Geriau išnaudojamos darbuotojų turimos žinios, gebėjimai					

Greičiau atliekami suplanuoti darbai					
Lengviau sprendžiami nesusipratimai bei konfliktai darbe					
Reikalinga mažesnė darbo kontrolė					

13. Kurie iš išvardintų komandinio darbo požymių yra būdingi Jūsų organizacijoje? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Vaidmenų, funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas					
Aiškios elgesio normos					
Išplėtoti bendravimo ir bendradarbiavimo būdai					
Tarpasmeniniams santykiams būdingas pasitikėjimas, parama, pagalba					
Lyderio funkcijas skirtingose situacijose atlieka tinkamiausias grupės narys					
Konfliktai sprendžiami, o ne slepiami					
Aiškios užduotys, kurios yra reikšmingos ir priimtinos					
Sprendimų priėmime dalyvauja visi nariai					
Psichologiškai saugi darbo aplinka					

14. Jūsų nuomone, kokio tipo komandos dažniausiai yra sudaromos Klaipėdos m. savivaldybėje? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Projektų rengimo ir įgyvendinimo komandos					
Problemų sprendimo komandos					
Virtualios komandos					
Padalinių (tarpfunkcinės), skyrių komandos					
Tarpinstitucinės komandos					
Kokybės gerinimo komandos					
Ekspertų komandos					
Savivaldžios komandos					

15. Jūsų nuomone, kokiomis savybėmis pasižymi sudarytos grupės (komandos) pagal dydį ir darbuotojų gebėjimus Klaipėdos m. savivaldybėje? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Nedidelės (3-6 darbuotojų) darbo grupės (komandos) iš to paties skyriaus specialistų					
Didelės (7-15 darbuotojų) darbo grupės (komandos) iš to paties skyriaus specialistų					
Nedidelės (3-6 darbuotojų) darbo grupės (komandos) iš skirtingų skyrių specialistų					
Didelės (7-15 darbuotojų) darbo grupės (komandos) iš skirtingų skyrių specialistų					

16. Ar per paskutinius 3 metus Jums teko tobulinti komandinio darbo įgūdžius žemiau išvardintuose kvalifikacijos kėlimo kursuose? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Taip	Ne	Sunku pasakyti
Efektyvios komandos formavimas ir komandinio darbo principų taikymas			
Darbuotojų veiklos valdymas ir komandinio darbo organizavimas			
Komandinio darbo organizavimas			
Lyderiavimas ir valdymas			
Konfliktų ir streso valdymas, kūrybiškumo ugdymas			
Efektyvus susirinkimas			
Pasitikėjimo savimi lavinimas ir asmeninio efektyvumo ugdymas			
Bendrieji darbo ir bendradarbiavimo įgūdžiai			

17. Ar artimiausiu metu planuojate keisti darbą (išeiti iš savivaldybės)? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Taip	Ne	Sunku pasakyti
Manau, kad geriau realizuosiu savo komandinio darbo gebėjimus kitoje organizacijoje			
Man patinka ieškoti naujų veiklos būdų (sričių), kas neįmanoma dirbant savivaldybėje			
Savivaldybėje dirbu laikinai, kol rasiu geresnį darbą ne valstybės tarnyboje			
Artimiausiu metu planuoju pereiti į kitą savivaldybės padalinį			
Dirbant komandomis (grupėmis, kolektyviai) savivaldybėje nesuteikiama pakankamai laisvės			
Savivaldybės padalinių, skyrių vadovams yra priimtini komandinio (grupinio, kolektyvinio) darbo principai			
Savivaldybėje darbuotojai nėra motyvuojami geriau dirbti ir kilti karjeros laiptais			

18. Kokia Jūsų nuomonė apie konfliktines situacijas Klaipėdos m. savivaldybėje? (pažymėkite po vieną atsakymo variantą prie kiekvieno išvardinto teiginio)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nevisai sutinku	Nesutinku
Į konfliktus vadovas (lyderis) ir darbuotojai reaguoja tuoj pat, todėl jie nedelsiant sprendžiami					
Dėl neišspręstų konfliktų darbuotojai dažnai išeina iš skyriaus (padalinio, darbo grupės)					
Konfliktų tarp darbuotojų pasitaiko, bet jie nesukelia įtampos, nes darbuotojai moka spręsti iškilusias problemas					

19. Jūsų lytis:

- a) Moteris.
- b) Vyras.

20. Jūsų išsilavinimas:

- a) Vidurinis.
- b) Aukštesnysis.
- c) Aukštasis.

21. Koks jūsų darbo stažas Klaipėdos m. savivaldybėje?

- a) Iki 1 metų.
- b) 1-3 metai.
- c) 3-5 metai.
- d) 5-10 metų.
- e) Daugiau kaip 10 metų.

22. Kuriame savivaldybės struktūriniame padalinyje dirbate šiuo metu?

- a) Savivaldybės taryba.
- b) Finansų ir turto departamentas.
- c) Investicijų ir ekonomikos departamentas.
- d) Miesto ūkio departamentas.
- e) Socialinių reikalų departamentas.
- f) Urbanistinės plėtros departamentas.
- g) Ugdymo ir kultūros departamentas.

23. Jūsų užimamos pareigos:

- a) Administracijos direktorius.
- b) Administracijos pavaduotojas.
- c) Struktūrinio padalinio vadovas.
- d) Valstybės tarnautojas.
- e) Kita

Ačiū už atsakymus.