

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VADYBOS INSTITUTAS

AGNĖ TARAŠKEVIČIŪTĖ
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS IGNALINOS RAJONO VIEŠOJO
SEKTORIAUS TRIJŲ ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU („UTENOS REGIONO KELIAI IGNALINOS
KELIŲ TARNYBA“, „IGNALINOS RAJONO GIMNAZIJA“ IR „IGNALINOS SAVIVALDYBĖS
VIEŠOJI BIBLIOTEKA“)
Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Vladimiras Gražulis

Vinius, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VADYBOS INSTITUTAS

KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS IGNALINOS RAJONO VIEŠOJO
SEKTORIAUS TRIJŲ ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU („UTENOS REGIONO KELIAI IGNALINOS
KELIŲ TARNYBA“, „IGNALINOS RAJONO GIMNAZIJA“ IR „IGNALINOS SAVIVALDYBĖS
VIEŠOJI BIBLIOTEKA“)

Savivaldos institucijų administravimas magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N73001

Vadovas

Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

2014-03-31

Recenzentas

2014

Atliko

SAmis1-01 gr. stud.

A. Taraškevičiūtė

2014-03-31

VILNIUS

2014

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. KOMANDINIO DARBO SVARBOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Komandos sąvokos aiškinimas remiantis moksline literatūra, atskirtis nuo grupės.....	10
1.2. Komandinio darbo privalumai, efektyvumą lemiantys veiksniai ir reikšmė organizacijoje.....	13
1.3. R. M. Belbin komandos vaidmenų svarba organizuojant komandinį darbą.....	25
1.4. Komandinio darbo aplinkos kūrimo terpė.....	29
1.5. Komandų klasifikacija.....	32
2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS IGNALINOS RAJONO ORGANIZACIJOSE (VĮ „UTENOS REGIONO KELIAI IGNALINOS KELIŲ TARNYBA“, „IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS VIEŠOJI BIBLIOTEKA“, „IGNALINOS RAJONO GIMNAZIJA“)......	38
2.1. Tyrimo metodologija.....	38
2.1.1. Tyrimo organizavimas.....	38
2.1.2. Tyrimo eiga.....	39
2.2. Kiekybinio tyrimo analizė.....	45
2.2.1. Respondentų demografinės charakteristikos tirtose organizacijose.....	45
2.2.2. Komandinio darbo organizavimo ypatumai tirtose organizacijose.....	49
2.2.3. Darbuotojų nuomonė apie kolektyvinį darbą tirtose organizacijose.....	65
2.2.4. Rekomendacijos tirtoms organizacijoms.....	71
IŠVADOS.....	74
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	75
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....	80
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	81
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	82
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	83
PRIEDAI.....	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey; A. Šalčiaus išskirtų komandos efektyvumo veiksnių suskirstymas pagal S.P.Robins kategorijas.

2 lentelė. Komandų tipai pagal D. W. Johnson

3 lentelė. Patikimumo lygmenų konstantos (Šaltinis: T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011)

4 lentelė. Antrojo klausimų bloko teorinis pagrindimas ir skalių vidinis suderinamumas, tyrimo tema „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“.

5 lentelė. Trečiojo klausimų bloko teorinis pagrindimas ir skalių vidinis suderinamumas, tyrimo tema „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį tirtose organizacijose

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių tirtose organizacijose.

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą tirtose organizacijose.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tirtose organizacijose.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas tirtose organizacijose.

11 lentelė. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

12 lentelė. „Ignalinos rajono gimnazija“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

13 lentelė. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.* Komandos ir grupės palyginimas (Robbins, 2003)
- 2 pav.* Indėlio – proceso – rezultato modelis (Unsworth K. L., West M. A., 1997)
- 3 pav.* „Estafetinio bėgimo“ modelis (Martin, Shin, Mochizuki, 2006)
- 4 pav.* „Regbio“ modelis (Martin, Shin, Mochizuki, 2006)
- 5 pav.* Komandos formavimo schema (Šaltinis: Vijeikienė, Vijeikis, 2000)
- 6 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.
- 7 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius „Ignalinos rajono gimnazija” organizacijoje.
- 8 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.
- 9 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.
- 10 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.
- 11 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.
- 12 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.
- 13 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.
- 14 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.
- 15 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.
- 16 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.
- 17 pav.* Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.
- 18 pav.* VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie

kolektyvinio darbo privalumus.

19 pav. „Ignalinos rajono gimnazija” organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus.

20 pav. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus.

21 pav. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

22 pav. „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

23 pav. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

24 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

25 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

26 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

27 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

28 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

29 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

30 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

31 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

32 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

33 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

34 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą „Ignalinos rajono gimnazija“

organizacijoje.

35 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

36 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

37 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

38 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

39 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

40 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

41 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

ĮVADAS

TEMOS AKTUALUMAS. „Komandą turi sudaryti panašūs ir tuo pačiu skirtingi žmonės. Tai, kuo žmonės yra panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai kuo jie skiriasi, daro jų buvimą kartu vaisingu ir pilnaverčiu.“ (R.B. Cattel). Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.[68] Komandinio darbo reikšmė ir nauda neabejotina. Visų pirma dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai.[68] Komandinis darbas sudaro sąlygas išgirsti įvairesnių nuomonių, rasti naujų idėjų. Daugiau sprendimo priėmimo dalyvaujančių žmonių lemia didesnę galimų sprendimo alternatyvų skaičių, o tai didina galimybę pasirinkti optimalų sprendimo variantą (F. J. Yates, 2004). Šiuolaikinėse organizacijose vis labiau įtraukiami darbuotojai į organizacijos problemų sprendimą, tikslų siekimą, projektų rengimą ar organizacijos veiklos tobulinimą, nes taip yra išgirstama darbuotojų nuomonė, sukuriamos galimos alternatyvos iš kurių pasirenkama geriausia organizacijai, o taip pat įtraukiant darbuotojus į organizacijos problemos sprendimą, tikslų siekimą ir priimant sprendimus komandoje pasiekiami geriausi rezultatai.

TEMOS IŠTIRTINUMAS. Komandinis darbas, pabrėžiant jo pozityvų vaidmenį šiuolaikinėse organizacijose, analizuojamas daugelio užsienio autorių darbuose (Vveinhardt J., Zeffane, Rachid M., R. Jay, T.O. Davenport, R. Heller, R. Freeman, D. Hopkins, J. Stoner, B. Everard, P. Dalin ir kt.). Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas gana plačiai analizuojamas ir Lietuvos mokslininkų darbuose (M. Dromanto, A. Sakalo, R. Jucevičiaus, B. Vijeikienės ir J. Vijeikio, B. Neverausko, R. Želvio, T. Tamošiūno, V. Barvydienės, J. Kasiulio ir kt.). Tiesa, daugelis šių darbų yra šviečiamojo pobūdžio. Tuo tarpu komandinio darbo tematika Lietuvoje atliktų empirinių tyrimų nėra daug.

TYRIMO OBJEKTAS. Komandinio darbo požymiai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose.

PROBLEMA. Kokios komandinio darbo organizavimo formos yra taikomos VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose?

HIPOTEZĖ. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose aptinkama komandinio darbo bruožų.

TIKSLAS. Išsiaiškinti kokios komandinio darbo organizavimo formos taikomos VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

UŽDAVINIAI.

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, nagrinėjančią komandinio darbo formų įvairovę organizacijose;
2. Išanalizuoti komandinio darbo efektyvumo veiksnius ir komandinio darbo privalumus bei komandinio darbo reikšmingumą organizacijoms;
3. Išanalizuoti Dr. M. Belbin vaidmenų teoriją moksliniu aspektu.
4. Pateikti teorinės dalies išvadas.
5. Atlikti empirinį tyrimą ir atsakyti į probleminį klausimą: kokias komandinio darbo organizavimo formas taiko VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos;
6. Įvertinus tyrimo metu gautus rezultatus pateikti išvadas ir siūlymus tyrime dalyvavusioms organizacijoms.

MAGISTRINIO DARBO STRUKTŪRA. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas (kuriame pristatoma nagrinėjama tema, supažindama su magistro darbo tikslais, uždaviniais, problema), teorinė dalis (kurioje atskleidžiami komandinio darbo ypatumai), metodologinė dalis (supažindinama su tyrimo organizavimu ir eiga), tyrimo analizė (pateikiami ir analizuojami gauti tyrimo duomenys), išvados ir rekomendacijos (pateikiama išvados ir siūlymai tiriamoms organizacijoms). Šiame magistro baigiamajame darbe yra 13 lentelių, 41 paveikslas, 15 priedų. Panaudoti 72 literatūros šaltiniai darbui parengti. Darbo apimtis siekia 110 puslapių.

1. KOMANDINIO DARBO SVARBOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS.

1.1. Komandos sąvokos aiškinimas remiantis moksline literatūra, atskirtis nuo grupės.

Užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose pabrėžiamas komandinio darbo aktualumas. Pradedant analizuoti komandinį darbą, reikia apibrėžti komandos sąvoką, nes mokslo šaltiniuose dauguma autorių tapatina grupės ir komandos sąvokas, vartoja nuolat jas keisdami.

Nuo seniausių laikų žmonės jungdavosi į grupes siekdami išgyventi. Poreikį burtis į grupes žmonės atsinešė ir į dabartinį amžių. Žmonės priklauso šeimai, draugų ratui, darbo kolektyvui, namo bendrijai ir t.t. Dažnai žmogus sutinka dirbti neįdomų ir jam nemalonų darbą dėl to, kad atsidurtų įdomesnėje ir malonesnėje aplinkoje, nes tikisi ne tiek atlyginimo už darbą, bet kiek socialinių garantijų – kontakto ir bendravimo su kolektyvu. O tuos, kurie vengia socialinių kontaktų visuomenėje įprasta vadinti „kitokiais“ ir į juos visuomenė žiūri „kreivai“.

Tarptautinių žodžių žodyne nurodoma, kad grupė - bendrų požymių turinčių objektų visuma arba pagal tam tikrus kokybės požymius išskirtų objektų grupė.

Šiame grupės apibūdinime išreiškiama prielaida, kad grupės sąvoka yra reikšminga situacijose, kai egzistuoja objektai turintys bendrų požymių arba išsiskiria tam tikru požymiu (pvz.: bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai ir t.t.);

Kalbant apie komandą, Tarptautinių žodžių žodynas nurodo, kad komanda (pranc. *commande*; lot. *commendo* – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti; įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė, 2001).

Šiame komandos apibūdinime netiesiogiai išreiškiamos dvi prielaidos:

- Komandos sąvoka yra reikšminga situacijose, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą. Vadinasi, komanda kaip kartu dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmoktų dalykų pritaikomumas, bei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis (Jungkunz, 1999).

- Komandos sąvoka yra tarsi autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodinis atspindys, nes tokį stilių pasirinkęs vadovas visas problemas sprendžia pats, o paliepiamus pateikia pavaldiniams įsakydamas, komanduodamas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Vien tik iš Tarptautinių žodžių žodyno paaiškinimų, kas yra „grupė“ ir kas yra „komanda“ sunku pasakyti, kokie skirtumai tarp šių dviejų dalykų. Praktikoje taip pat yra painiojamos šios dvi sąvokos.

Pabandykime paanalizuoti autorių apibrėžimus, kalbant apie šias sąvokas.

Grupė – tai visuma žmonių, kuriuos vieną su kitu jungia bendri interesai ar tarpusavio priklausomumas. (Leonavičius, 1993, p.68). T. Pranys (2006) teigia, kad grupė suprantama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis, bendra veikla, interesai, priklausymas vienai organizacijai. Taip pat mano Barvydienė ir Kasiulis (1998). Savanavičienės ir Šilingienės (2005) manymu, grupė – tai „individų visuma, turinti tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžtą bendradarbiavimo trukme, pastovumu, autonomija bei identiškumu“.

Tuo tarpu komandos apibrėžimai paprastai pateikia nemažai sąlygų, kurios turi būti patenktos, kad grupę žmonių būtų galima vadinti komanda. Pasak Saulės Raižienės ir Auksės Endriulaitienės (2007), komanda yra nedidelė žmonių grupė, kurių įgūdžiai papildo vienas kitą siekiant bendro tikslo, už kurį kiekvienas komandos narys yra atsakingas. Komandos nariai yra vienas nuo kito priklausomi, kadangi nuo vieno nario darbo priklauso kitų komandos narių darbas, jie turi komunikuoti ne tik su savo vadovu arba komandos lyderiu, tačiau ir tarpusavyje.[32] Michael A. West (2011), teigia, kad darbo komandos – tai organizacijoje sukurtos žmonių grupės, atliekančios užduotis, kurios padeda įgyvendinti organizacijos uždavinius. Jos turi bendrus darbo tikslus. Jos turi būtinus šioms tikslams pasiekti įgaliojimus, savarankiškumą bei išteklius.[64] J. A. F. Stoner R. E. Freeman D. R. Gilbert, 2000; A. Šalčius 2009; Bobas Nelsonas ir Piteris Ekonomis (1999) teigia, kad komanda – du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo. Komandos leidžia panaudoti visų darbuotojų žinias, sprendžiant organizacijos problemas. Ji sujungia įvairių pakraipų ir lygių darbuotojus ir padeda rasti geriausią būdą, siekiant užsibrėžto tikslo.[28] B. Vijeikienė J. Vijeikis, 2000 apibrėžia komandą kaip darnią, bendro tikslo siekiančią darbuotojų grupę, kuri veikdama kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų. Jūratė Jazukevičiūtė ir Evelina Lamsodienė (2007) komandą įvardija kaip efektyviai veikiančią grupę, kurioje suderinami išoriniai, vidiniai bei asmeniniai tikslai. Išoriniai tikslai gali būti suprantami, kaip greitas problemos išsprendimas, naujų paslaugų visuomenei sukūrimas, išsilaikymas didėjančiomis konkurencijos sąlygomis. Vidiniais tikslais gali būti pasitenkinimas tarpusavio santykiais ir efektyviais veiklos rezultatais, pagalba vienas kitam. Asmeniniais tikslais dažnai tampa tobulėjimas, tam tikrų sugebėjimų, įgūdžių ugdyimas, naujos žinios, patirtis; kitų specialistų dėmesys, palaikymas, vadovavimasis kitų idėjomis, didžiavimasis dirbant prestižinėje įstaigoje (Bartkus F.S., 2003).[64]

Pagal Barvydienę ir Kasiulį (1998), efektyviai dirbančios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis, kuomet pasiekia aukščiausią lygį. Efektyviai veikiančią grupę, kuri „geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus, kai įgyvendina planuotas užduotis ir patenkina

savo reikšmes“, Tamošiūnas (1999) siūlo vadinti komanda. Mokslininko įsitikinimu, komandoje dirbantys žmonės paprastai jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu ir bendra visų narių veikla. Everard ir Morris (1997) mano, kad labai svarbu komandoje vienas kito palaikymas.

Kaip matyti iš išskirtų autorių apibrėžimų, kaip vienas svarbiausių komandos bruožų pabrėžiamas - siekimas bendro tikslo, tuo tarpu grupės narius jungia koks nors bendras požymis, sieja bendri interesai, bendra veikla. Taip pat apibūdinant komandos sąvoką dažnas autorius vartoja terminą grupė. Analizuodami įvairių organizacijų darbą, užduočių atlikimo specifiką J. Stoner ir R. Freeman pastebėjo, kad paprastai dauguma darbuotojų organizacijose jungiasi į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitą. Tais atvejais, kai darbuotojų pastangos yra tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti tam tikrą užduotį ir bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardijo komandiniu darbu. (L. Šalkauskienė, L. Žalys, I. Žalienė, 2006, 18). Šis J. Stoner ir R. Freeman pastebėjimas paaiškina kuria prasme autoriai apibūdindami komandos sąvoką vartoja terminą grupė. Tuo tarpu darbo grupėms nėra reikalo ar galimybių užsiimti kolektyviniu darbu, reikalaujančiu bendrų pastangų. Taigi grupių veiklos rezultatas yra paprasčiausia visų grupės narių individualių indėlių suma. (Robbins, 2003).

Apibendrinant galima teigti, kad komanda nuo grupės skiriasi tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Grupių ir komandų skirtumus apibrėžia tokie kriterijai, kaip tikslas, sinergija[16], atsakomybė, įgūdžiai ir kt.(žr. pav. 1)

GRUPĖ	Vertinimo kriterijus	KOMANDA
Pasikeisti informacija	← Tikslas →	Kolektyvinės veiklos rezultatai
Neutrali, kartais neigiama	← Sinergija →	Pozityvi
Individuali	← Atsakomybė →	Individuali ir bendra
Atsitiktiniai ir skirtingi	← Įgūdžiai →	Vienas kitą papildantys

1 pav. Komandos ir grupės palyginimas (Robbins, 2003)

Taigi, grupėse nevykdomas kolektyvinis darbas, kuris reikalauja bendrų pastangų. Grupės veiklos rezultatas – visų grupės narių individualių darbo indėlių suma. Grupėse nėra pozityvios sinergijos, kuri sukurtų bendrą veiklos rezultatą, didesnę už visų narių indėlių sumą.[44] O tam, kad komanda egzistuos komandos nariai turi būti tarpusavyje susiję, darniai dirbti, papildyti vienas kitą ir optimaliai pasiskirstyti funkcijas, skatinti vienas kitą, kiekvienas komandos narys turi būti motyvuotas atlikti tam tikrą užduotį, pasitikėti vienas kitu, turėti bendras tikslo siekimo priemones ir veikti kryptingai.

1.2. Komandinio darbo privalumai, efektyvumą lemiantys veiksniai ir reikšmė organizacijoje.

Visuomenės gyvenimo sudėtingumas, kurį sukelia žmonių veiklos diferenciacija dėl nuolat vykstančios mokslo pažangos, technikos ir technologijų sudėtingumo verčia žmones burtis į įvairius struktūrinius darinius pagal veiklos kryptis, visuomeninius ryšius ir kt. Vis reikšmingesnis tampa ne individo, bet grupės žmonių veiklos rezultatas. Vis dažniau tenka priimti grupinius sprendimus (Seilius, 2001).[50]

Organizacijose, sudarius komandas, įgyjama nemažai privalumų. Tai leidžia geriau ir greičiau priimti sprendimus bei sąlygoja aukštesnį darbuotojų tobulėjimo lygį. Komandos geriau įvertina iškilusius sunkumus. Be to, sprendimai būna ne tik tinkamesni, bet ir jiems priimti sugaištama mažiau laiko: komandos nariai yra arčiausiai sprendžiamos problemos bei vienas šalia kito, todėl sprendimų užstrigdymas atskiruose kanaluose ar laukiant kitų organizacijos narių sutikimo yra minimalus (B. Nelsonas, P. Ekonomis, 1999).[28]

A. Šalčius išskiria tokius pagrindinius komandinio darbo pranašumus:

- **Didelis darbo intensyvumas.** Komandiniam darbui būdingas savarankiškumas, galimybė panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus, užbaigti visą arba apibrėžtą užduotį ar gaminį, daryti tai, kas turi įtakos kitiems komandos nariams. Todėl dirbant komandoje didėja darbo motyvacija, tai ir įtakoja didesni darbo intensyvumą. [44]

- **Bendras tikslas.** Komandos turi suformavusios bendrą ir visiems komandoms nariams suvokiamą tikslą. Jis įtakoja komandos veiklą, suteikia jai kryptingumą ir reikalauja iš komandos narių atitinkamų įsipareigojimų. Bendras komandos tikslas suskaidomas į konkrečius, pagrįstus ir nelengvai pasiekiamus tikslus. O tai skatina komandą, jos narius siekti gerenių rezultatų.[44]

- **Organizacijos lankstumas.** Komandos nariai gali vykdyti vienas kito užduotis. Taip užtikrinamas veiklos lankstumas.[44]

- **Greitai įgyjami geresni įgūdžiai bei žinios.** Komandų veikla savarankiška, joms deleguojami visi reikiami įgaliojimai. Tai leidžia ugdyti įgūdžius bei plėsti žinias.[44]

S. Raižienė, A. Endriulaitienė (2007) teigia, kad jei komanda dirba gerai, ji gali pateikti kūrybiškus sprendimus, skatinti naujoves, nes idėjos „susikryžmina“. Dirbant komandose žmonės įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, todėl jaučiasi atsakingi už jų vykdymą. Dar vienas komandinio darbo privalumų toks, kad komandos gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras žmogus neįstengia įgyvendinti. Komandose sukuriamas geresnis komunikavimas ir bendradarbiavimo klimatas, galima sutaupyti laiko, jei veiklą, kurią anksčiau paeiliui vykdė atskiri žmonės, vienu metu vykdys komandos nariai. Šių autorių teigimu, daugumą minėtų komandinio darbo privalumų atsiranda iš komandos narių jungtinių įgūdžių bei patirties sinergetinio efekto. Be to, dauguma žmonių mėgsta dirbti komandomis, todėl motyvuoja pats komandinis darbas, didėja pasitenkinimas darbu, todėl išnaudojus šį žmogiškąjį faktorių, galima pasiekti geresnių rezultatų. [32]

Taip pat vienas iš pagrindinių komandinės veiklos privalumų yra profesionalumas (M. Phillips, 2006). Komandos profesionalumo rodikliais yra laikas, kūrybiškumas bei atliekamos veiklos kokybė. Profesionalų komanda gali generuoti nestandartinius sprendimus, bei atlikti darbą kokybiškai. Komandos komunikatyvumas pasireiškia, kai tobulinamas bendradarbiavimo ir savitarpio pagalbos stilius bei koordinavimas. Komandai nereikalingas specialus vadybininkas, kuris koordinuos komandos narių darbą. Koordinuojant atliekamą veiklą dalyvauja kiekvienas komandos narys. Socialiniai komandinės veiklos privalumai yra įvardijami kaip veiklos perspektyva. Komandos buvimas kuria naudingą vardą, kartu sukeldami ir klientų pasitikėjimą (V. Kaušylienė, 1997). Dvasiniai komandos privalumai pasireiškia kaip vertybių turėjimas bei nuolatinis augimas. Darbas komandoje formuoja kiekvieno jos nario vertybių sistemą. Tai visada paremia asmeninį ir profesionalų narių augimą ir tobulėjimą, tuo pačiu darydama įtaką visos komandos veiksmingumui (D. Bukantaitė, 2006).[16]

Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad dirbant komandose individas gauna asmeninio vertingumo pojūtį, individas turi galimybę pamatyti save kitų akimis, pasikeisti idėjomis su komandos nariais. Taip pat yra sutaupoma laiko, įgyjama naujų žinių ir tobulėjama, priimami geresni,

nestandartiniai sprendimai, patenkinami komandos narių poreikiai, pasiekiami geresni rezultatai, vykdoma veikla yra kokybiškesnė ir efektyvesnė, nes veikiant komandiniam darbui generuojamos komandos narių idėjos ieškant geriausių sprendimų. Be viso to, sunkias užduotis lengviau įveikti esant komandiniam darbui, nes komandas sudaro atskiri individai su sava asmenine patirtimi, žiniomis, idėjomis ir jomis keičiantis tarp komandos narių galima pasiekti norimų rezultatų, bei siekti asmeninio tobulėjimo.

Efektyvumą lemiantys veiksniai.

Aptarus komandinio darbo privalumus, svarbu paanalizuoti ir komandinio darbo efektyvumą lemiančius veiksnius, kurie yra lygiai taip pat svarbūs tam, kad būtų pasiekti norimi rezultatai. Pasak V. Baršauskienės, J. Almonaitienės, R. Lekavičienės, D. Antinienės, 2010, efektyvus komandinis darbas – tai nuolatinė dinamiška pusiausvyra tarp komandos poreikių ir asmeninių komandos narių poreikių.[5]

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Organizacijos, skatinančios savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji. Jos sunkiai persiorientuoja į komandinį darbą, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų.[10]

Dėl šios priežasties tikslinga aptarti komandinio darbo efektyvumą. Anglų kalboje efektyvumas „effectiveness“ įvardijamas kaip: a) pasiekti trokštamą efektą; b) padaryti stiprų ar malonų įspūdį; c) vaidmens ar statuso turėjimą (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 1998). Pastarąjį apibrėžimą papildo Tarptautinių žodžių žodyne pateiktas paaiškinimas, jog efektyvumas yra rezultato ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis [47].

Tinkamai organizuotas darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių efektyvią organizacijos veiklą ir tikslų realizavimą. Pasikeitus ekonominėms, techninėms – organizacinėms ir socialinėms sąlygoms reikia sparčiai diegti kooperatyvinio valdymo stilių, kurio svarbi sudėtinė dalis yra komandinis darbas. Komandinio darbo nauda pasireiškia tuo, kad įgyvendinus užsibrėžtus tikslus labai pagerėja produkcijos kokybė, darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, tačiau paprastai darbdaviui tenka sunki užduotis nuspręsti, kokius darbuotojus pasirinkti norint pasiekti gerų darbo rezultatų. Norint, jog komanda efektyviai dirbtų, jos nariai turi veikti kartu, o ne individualiai.[20]

Mokslininkų darbuose daug kalbama apie tai, kokie yra efektyvios komandos veiksniai ir į ką reiktų atkreipti dėmesį komandos lyderiams, kad komandos darbas būtų efektyvus. Iš pradžių aptarkime efektyvių komandų veiksnius, kurie pasak S. P. Robins (2003), lemia komandos darbo efektyvumą.

Komandos efektyvumas paprastai yra vertinamas pagal komandos produktyvumą, vadovų skirtus vertinimus bei komandos narių pasitenkinimą darbu komandoje. S. P. Robins (2003) komandos efektyvumo veiksnius analizuoja skirstydamas juos į darbo planavimo, struktūros, turinio ir proceso

kategorijas:[16]

Darbo planavimas apima autonomiškumo, įgūdžių įvairovės, bendrų grupei užduočių skyrimą ir reikšmingumą. Efektyvi komanda dirba kartu ir yra atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai yra motyvuoti dirbti kartu, o jų motyvaciją didina atsakomybė už skirtas užduotis, bei užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.

Struktūra apima gebėjimus, kompetencijas, asmeninius vaidmenis komandoje, komandos dydį, lankstumą bei teikiamą pirmenybę komandiniam darbui. Svarbu, kad komandos nariai būtų kompetetingi, sutaptų jų asmenybės, komandos nariai pasiskirstytų įvairiais vaidmenimis. Taip pat struktūriškai yra svarbu atsižvelgti į grupės dydį, komandos narių lankstumą ir nusiteikimą dirbti komandoje.

Turinio kategorijai priklausantys veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Komanda turi turėti reikiamas darbo priemones, lyderį ar vadovą, pasitikėti vienas kitu ir ypač vadovu, gauti darbo įvertinimą. Šiai kategorijai yra priskiriami tokie rodikliai, kaip adekvatūs išteklių, geras vadovavimas, komandos narių pasitikėjimas kitais komandos nariais, darbo atlikimo įvertinimas ir atlygis.

Proceso veiksmų kategorijai priskiriamas komandos narių atsidavimas bendram tikslui, specifinių užduočių išskelimas, valdomas konfliktų lygis, visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą. Kartu tai yra tokie rodikliai, kaip bendrų tikslų turėjimas, specifinių užduočių vykdymas, komandos tikėjimas savo galia, konfliktų sprendžiamumo lygmuo bei komandos narių įsitraukimas į komandos gyvavimą bei bendrą komandinę veiklą. [16]

Pasinaudodama S. P. Robins (2003) komandos efektyvumo veiksmų sąrašu ir išanalizavusi kitų kelių autorių (Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey [72], 1997; A. Šalčius[44]) aptariamas efektyvių komandų savybes, atradau ryšį su S. P. Robins (2003) siūlomu skirstymu į kategorijas (žr. Lentelė 1).

1 lentelė. Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey; A. Šalčiaus išskirtų komandos efektyvumo veiksmų suskirstymas pagal S.P.Robins kategorijas.

Kategorijos (pagal S.P.Robins)	Autorių išskirti komandos efektyvumo veiksniai	
	Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey	A. Šalčiaus
Darbo planavimas	Komandos vykdo įdomias užduotis, jaučia pasitenkinimą, komandos nariai motyvuoti, aiškūs komandinio darbo tikslai.	Aiški veiklos prasmė, išreikšta per visų priimtą viziją, misiją, tikslus ir uždavinius.

1 lentelės tęsinys. Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey; A. Šalčiaus išskirtų komandos efektyvumo veiksnių suskirstymas pagal S.P.Robins kategorijas.

Kategorijos (pagal S.P.Robins)	Autorių išskirti komandos efektyvumo veiksniai	
	Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey	A. Šalčiaus
Turinys	Individualūs indėliai yra unikalūs ir vertinami lyginant su standartu, t.y. komandos nariai žino, kad jų rezultatai yra svarbūs komandiniam darbui ir, kad juos mato kiti komandos nariai.	Civilizuotas nuomonių skirtumas – nejaučiama diskomforto dėl nuomonių nesutapimo. Atviras komunikavimas – psichologinė savijauta neslepia. Ryšiai su išore – komanda siekia plėsti savo ryšius su išore, užmegzti kontaktus, ieškoti išteklių.
Procesas	Komandos uždaviniai aiškūs ir yra numatytas veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys.	Neformalus klimatas, psichologinis komfortas. Bendravimas – daug diskutuojama ir visi linkę bendradarbiauti.
Struktūra	Komandos nariai jaučia, kad nuo jų priklauso komandos likimas, vyrauja pasiskirstymas vaidmenimis, o išsiaiškinus vaidmenis bei individualius tikslus komandos nariai demonstruoja savo svarbą siekiant visos komandos sėkmės.	Klausymasis – išugdyti klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimai. Darbo stiliaus diversifikavimas – komanda turi įvairių daugelį grupinio darbo metodų ir įgūdžių. Savęs vertinimas – periodiškai refleksuoja ir įvertina savo veiklos rezultatyvumą.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taip pat kaip labai svarbius veiksnius, lemiančius komandos efektyvumą, A. Šalčius išskiria tokius kaip: didelis atsidavimas siekiant tikslų; aiškus grupės darbo supratimas; aiškus kiekvieno nario vaidmens suvokimas; narių pasitikėjimas vienas kitu; atvira komunikacija visais kanalais; dalijimasis idėjomis; grupinis problemų sprendimas; galimybė grupės nariams ugdyti savo sugebėjimus; vadovavimas; motyvacija; kūrybiškumo skatinimas; konstruktyvus konfliktų sprendimas; abipusis

paramos skatinimas.[44]

Analizuojant efektyvios komandos veiklą, galima manyti, kad komandinio darbo veiklos efektyvumas siejasi su komandos aktyvumu ir darbo rezultatų pasiekimais. Pasak Neverausko (2001) ypač svarbūs darnios komandos veiksniai yra žmonės ir jų bendravimas, motyvacija, empatija, socialinis kontekstas bei idėjos, pagrįstos kūrybiškumu ir inovacijomis. Galima daryti prielaidą, jog komandos santykiai užtikrina kiekvieno nario saugų, produktyvų buvimą komandoje. O komandos sėkmei būtinos kiekvieno jos nario žinios, įgūdžiai ir pastangos.[44]

Jucevičienė (1996) nurodo, jog komandos darbo išskirtinis bruožas organizacijoje yra efektyvesni sprendimų priėmimai. Pagal autore, komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau pasinaudoti.[44] O veiksmų, trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, pasak L. Šalkauskienės (2005), įvertinimas leidžia išvengti nepageidaujamų reiškinių komandoje ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų.[47]

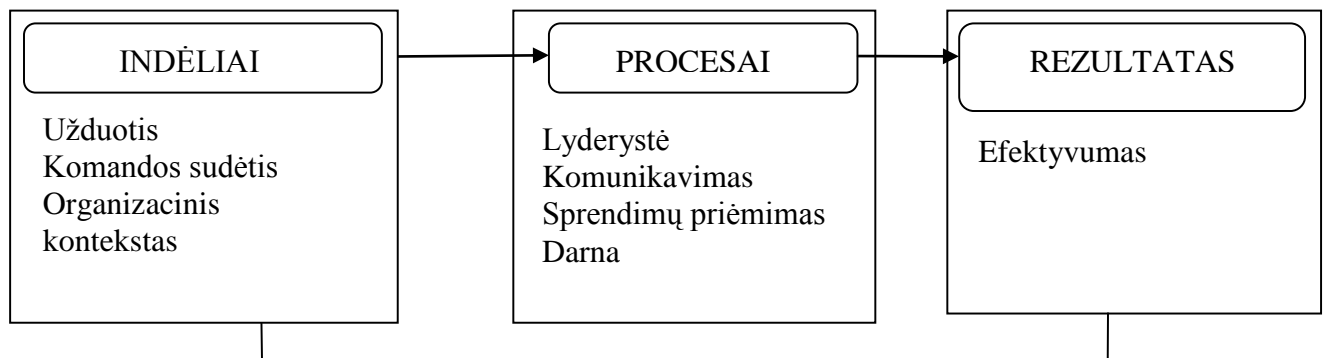
Dar vienas iš efektyvių veiksmų komandinio darbo yra asmenybių bruožai. Įvairūs asmenybių bruožai įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet komandos nariai mokosi vienas iš kito, papildydami vienas kitą. Išskylančios priešingos nuomonės padeda diskutuoti ieškoti geriausio sprendimo. Nors ir visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės konfliktuoja, tačiau komandoje turi būti išlaikyta pusiausvyra, kad nesumažėtų komandinio darbo efektyvumas. Vadinasi, komandos nariai turėtų būti išsiugdę tarpusavio bendravimo kompetencijas. Komandos nariai privalo gebėti išspręsti ir konstruktyvius, ir destruktivius konfliktus, išsiaiškinti ir įdiegti konfliktinius problemų sprendimo metodus bei atvirai, paremdami vienas kitą ir be išankstinio vertinimo, bendrauti (Stevens ir Campion, 1994).[56]

Pasak Sakalausko (2002) efektyvios komandos turi lyderius, kurių pareigos yra pasiekti rezultatus per keleto žmonių pastangas. Analizuojant komandos lyderio veiklą, galima išskirti pagrindinius būdus, kuriais lyderis įtakoja komandos veiklą, siekdamas jos efektyvumo: pripažindamas ar aktyvindamas komandos narių poreikius, padidindamas atlyginimą už sėkmingą darbo užduočių atlikimą, padėdamas pašalinti technines kliūtis tikslų pasiekimui, išplėsdamas asmeninio pasitenkinimo galimybę, jeigu grupės narys gerai dirba ir kt. Vadinasi galima teigti, kad komandiniame darbe lyderystė tiesiogiai turi ryšį su komandinio darbo efektyvumu, nes formalus ar neformalus autoritetas kuria darnią komandos aplinką, todėl komandai lengviau yra pasiekti efektyvesnius rezultatus.[56]

Taigi, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai komandinio darbo efektyvumo veiksniai yra bendravimas, nes bendraudami komandos nariai keičiasi žiniomis bei įgūdžiais, priima tam tikrus sprendimus, sprendžia komandoje kilusius konfliktus; asmenybių bruožai, nes kiekvienas komandos narys yra skirtingas savo mąstysena, nuomone ir įsitikinimais, todėl komandoje dirbantys žmonės turi ko

pasimokyti vienas iš kito; motyvacija, nes kiekvienas komandos narys jaučia atsakomybę už bendrą komandos rezultatą ir yra motyvuotas atlikti individualią užduotį, tam, kad būtų pasiektas bendras komandos tikslas; idėjos, nes kiekvienas komandos narys individualiai turi ir išreiškia idėjas, o jas sugeneravus prieinama prie vienos bendros idėjos; lyderiai, nes jie atlieka darnios komandos aplinkos kūrimo funkciją, skatindamas, motyvuodamas bei aktyvindamas komandos narių poreikius.

Kalbant apie lyderystę, kaip efektyvaus komandinio darbo veiksnį, reikėtų paanalizuoti Unsworth K. L., West M. A. (1997), kurie komandinio darbo efektyvumą nagrinėja per Indėlio – proceso – rezultato modelį (žr.2 pav.).[56]



2 pav. Indėlio – proceso – rezultato modelis (Unsworth K. L., West M. A., 1997)

Šis modelis teigia, kad indėliai (pvz.: komandos sudėtis ir užduotis) per komandos procesus (pvz.: darną ir lyderystę) daro tiesioginę įtaką komandos efektyvumui. Komandos veiklos rezultatai priklauso nuo užduoties, kurią reikia atlikti. Norėdamos įvykdyti užduotį komandos turi turėti lyderį, komunikuoti, priimti sprendimus, darniai dirbti. Unsworth K. L., West M. A. (1997), remdamiesi Bass, išskiria dvi lyderystės komandoje dominuojančias lyderių rūšis: transakcinis lyderis (siekiantis sąveikos, t.y. skatinimas ir bausmės pagal nuopelnus, aktyvus valdymas (stebėjimas ir ėmimasis veiksmų, padarius klaidą), pasyvus valdymas (laukimas, kol klaidos virs rimtomis problemomis ir tik tada ėmimasis veiksmų)) ir transformacinis lyderis (siekiantis pokyčių, t.y. daroma įtaka komandos nariams charizmatinėmis savybėmis, motyvacija, intelektualiu skatinimu bei individualiu dėmesiu kiekvienam komandos nariui atskirai). Unsworth K. L., West M. A. (1997) nuomone, komandos efektyvumui įtakos turi darna, stiprindama komandos narių poreikį padėti kitiems bei didindama motyvaciją. Be to autoriai, remdamiesi Mullen ir Copper konstatavo, kad komandos darbo rezultatų ir darnos ryšys yra stipresnis negu darnos ir darbo rezultatų ryšys. Iš to seka išvada, kad efektyvus darbo atlikimas stiprina komandos darną labiau nei darna gerina komandos darbą.[56]

Apibendrinant komandos efektyvumo ypatumus pagal Unsworth K. L., West M. A. (1997)

galima teigti, kad pagal šį modelį lyderystės tipas, komunikavimas, sprendimų priėmimas ir darna komandoje priklauso nuo to, kokią užduotį komanda turi atlikti (reikalaujančią daug pastangų ar mažai), taip pat nuo komandos sudėties (ar komandos nariai išsiugdę tarpusavio bendravimo kompetencijas) bei organizacinio ir kultūrinio konteksto (komandos narių atsakomybė, įsitikinimai, vertybės), o visa tai įtakoja komandos veiklos rezultato efektyvumą. Komandinis darbas yra grindžiamas komandos narių bendradarbiavimu, iškilusių problemų sprendimu ir tarpusavio pagalba. Taip pat komandiniame darbe yra svarbūs apibrėžti tikslai ir įgaliojimai. O bendras komandos skatinimas vienija komandą, nei atskiras kiekvieno komandos nario skatinimas.

Jei kalbėsime apie praktiką, ištikrųjų nėra vienos bendros taisyklės, kaip komandinį darbą paversti efektyvesniu, tačiau dažnai yra vadovaujamosi, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas, o gautas rezultatas turėtų būti ne individualaus, o komandinio darbo padarinys (Fraser A., Nevelle A., 1996).

Komandinio darbo reikšmė organizacijoje.

Komandinio darbo rezultatai gerokai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesnis ir našesnis darbas, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir kt.[54] Todėl aptarus komandinio darbo privalumus ir efektyvumą lemiančius veiksnius svarbu aptarti kokią reikšmę komandinis darbas turi organizacijoje.

Nagrinėjant organizacijų komandų atliekamą darbą, paplitusi tradicija vertinti jį kaip palankų ar nepalankų organizacijos sėkmei, t.y. jos tikslams įgyvendinti. Todėl, pasak M. Dromanto, 2007, pateikiami iš esmės du pagrindiniai komandinio darbo vaidmens aspektai: palankus (sėkmingas, geras) ir nepalankus (nesėkmingas, prastas).

Palankus (sėkmingas) vaidmuo. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslo tik subūrusi gerai dirbančias komandas. Tai yra sudėtingas darbas, reikalaujantis išmanymo ir žinių (Dromantas, Merkys, 2004). W. J. O'Brian teigė, kad komandinis darbas kelia nuotaiką, dvasinę darbuotojų savijautą, mažina išlaidas ir organizacijose išpūdingai padidina produktyvumą (Smith, 2006).[10]

Mikro- ir makro- organizacinių aplinkų sujungimo vaidmuo. Pagrindinis komandinio darbo vaidmuo, lemiantis sėkmingą, palankią organizacijai veiklą, yra tas, kad, greit besikeičiančioje organizacijų išorinėje aplinkoje, kur vertinamos technologijos, greitis bei lankstumas, sujungia individualias darbo pastangas. O tai yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006). Siekiant išryškinti mikro- ir makro- svarbu žinoti, kad mikro- ir makro- organizacinių aplinkų tyrimo lygiai konceptualiai apibrėžti atskirai, nors jie egzistuoja nepertraukiamoje vienovėje. Mikrolygiu tiriami:

komandos narių suvokimai, įsitikinimai; komandos veiksmai; komandos sąveika vidinėje ir išorinėje aplinkoje. Makrolygiu tiriami visuomenės, biurokratijos, technologijos, kultūros, ekonomikos, finansinių ir žmogiškųjų išteklių, globalizacijos, naujovių sklaidos bei kt. visuomenės permainos.[10]

Mažinantys vadybos poreikį vaidmuo. Įvedus komandinį darbą ir subūrus komandas sumažėja vidurinio lygio vadovų skaičius. Susitelkimo ir sėkmės siekimo problemos yra kompensuojamos, peržiūrėjus ir pataisius bendrus tikslus bei išstobulinus komandos narių vizijas dėl komandinio darbo. Tokia veikla gali būti traktuojama kaip palankių organizacijai komandinio darbo kriterijų nustatymas ir vystymas. Remiantis J. Katzenbach ir D. Smith (1993) komandos ir komandinio darbo apibrėžimu bei jų pateiktais išvystytos, subrendusios, efektyvios, palankios organizacijai komandos sėkmingos veiklos ypatumais, galima skirti šiuos svarbius komandinio darbo požymius:

1. Vienas kita papildantys įgūdžiai. Kiekvienas komandos narys yra įvaldęs tam tikrus įgūdžius ar turi specifinių talentų. Jų sintezė didina komandos galimybes. Didelio veiklos efektyvumo komandose jų nariai gali atlikti vienas kito darbą (Katzenbach ir Smith, 1993);

2. Isipareigojimų prisiėmimo įgūdžiai. Komandos siekia maksimaliai atlikti veiklą tada, kai komandos nariai sutaria vienas su kitu ir pasitiki vadovavimu. Kritiškai atsižvelgiama į asmeninius skirtumus, žmogiškųjų santykių dinamiką ir komandos sėkmę. Tol, kol komandos nariai nepasitiki vienas kitu, nesupranta vienas kito individualumą, susitarimą dėl atliekamo darbo įgyvendinti sunku (Katzenbach ir Smith, 1993);

3. Įgūdžiai dirbti, formuojant bendrą tikslą. Daugelis komandų dirba, vadovaudamosi bendru projektu, užduotimi ar siekdamos atlikti specifinį darbą. Efektyviausios komandos yra tos, kurioms surašyti įstatai, apibrėžiantys aiškų tikslą, uždavinius ir misiją (Katzenbach ir Smith, 1993);

4. Įgūdžiai dirbti, vadovaujantis bendru modeliu. Nuo pat pradžios komandas reikia rengti, ugdyti bei praktiškai mokyti, šiame procese dalyvaujant mentoriui (vadovui, patarėjui, treneriui), instruktoriui (Katzenbach ir Smith, 1993).[17]

Komandinio darbo dinamikos vaidmuo (komunikacijų sąveikos su laiku, vieta pobūdis). Tai yra labai svarbu sėkmės siekiančioje organizacijoje. J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė, L. Švedienė (2003) nustatė komandinio darbo ir komandos sąsajas su laiku ir vieta. R. Johansen (2006) aprašė keturis komandinio darbo vaidmenis, panaudojant laiką ir vietą kaip kintamuosius. Yra tokios pasirinkimų galimybės:

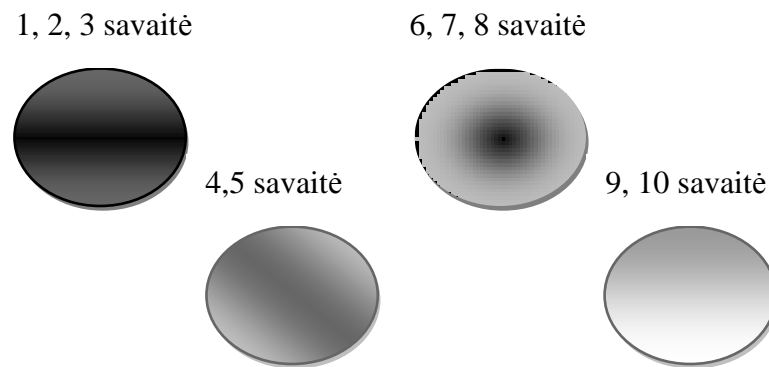
- Tas pats laikas, ta pati vieta;
- Tas pats laikas, kita vieta;
- Skirtingas laikas, skirtinga vieta;

- Skirtingas laikas, ta pati vieta. (R. Johansen (2006))

Tokia laiko ir vietos diferenciacija susiformavo priklausomai nuo besikeičiančių komunikacijų pasirinkimų, kuriems įtakos turėjo naujos technologijos.[10]

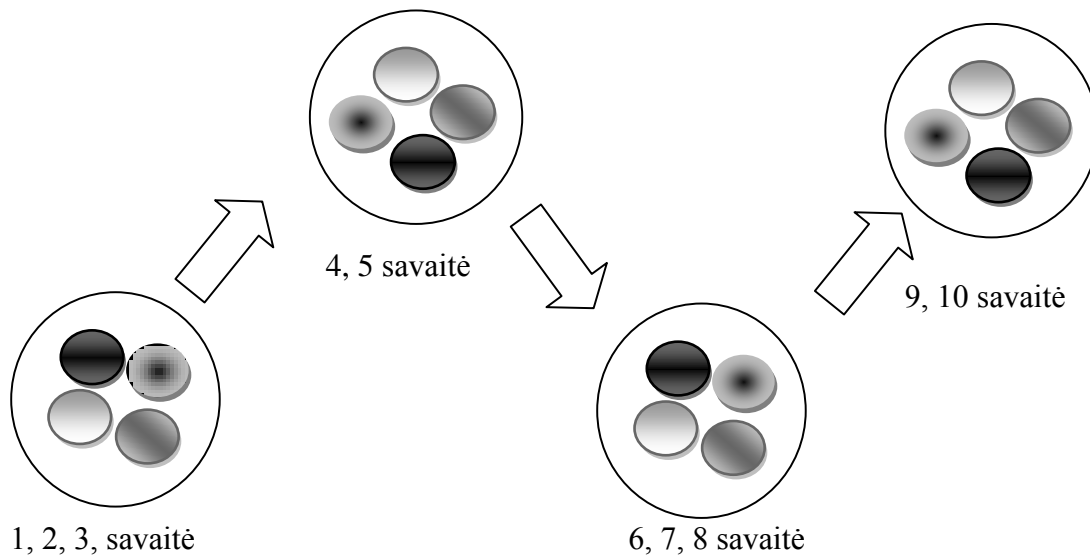
Visai kitoki komandinio darbo modelį, akcentuodami būtinumą sutelkti pastangas ir pertvarkyti komandos darbo vietą, t.y. vadovauti, keičiant komandos aplinką, mums pateikia W. Sims, M Joroff ir F. Becker (Martin, Shin, Mochizuki, Becker (Martin, Shin, Mochizuki, 2006). Jie teigia, kad komandinis darbas skiriasi tuo, kokiais būdais komandos sąveikauja vienos su kitomis ir kuri komandos dalis yra pagrindinė, diferencijuojant komandas. Jie aprašo du skirtingus „regbio“ ir „estafetinio bėgimo“ modelius (žr. 3 ir 4 pav.).[10]

„Estafetės“ scenarijuje vienas skyrius baigia savo darbo dalį ir perduoda ją kitam skyriui, daugiau į darbą nebeįsitraukdami.



3 pav. „Estafetinio bėgimo“ modelis (Martin, Shin, Mochizuki, 2006)

„Regbio“ modelis kryžminio funkcionalumo komanda sudaryta iš įvairių skyrių darbuotojų, kurie visi dirba nuo projekto pradžios iki pabaigos. „Regbio modelis“ yra pranašnis nei kiti tuo, kad problemos gali būti sprendžiamos greičiau, todėl sumažinamas projekto atlikimo laikas.[10]



4 pav. „Regbio“ modelis (Martin, Shin, Mochizuki, 2006)

Nepalankaus, nesėkmingai veikiančio komandinio darbo vaidmuo. Dažniausiai organizacijoje aptinkamos silpnos, nepalankiai veikiančios darbo eigą sritys: pozityvios darbo aplinkos formavimo ir darbuotojų pasitenkinimo savo darbu bei saviraiškos stoka. Tai gali pasireikšti organizacijose, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji ir yra sunkiai persiorientuojama prie komandinio darbo, nes, taip dirbant, neišryškėja asmeniniai pasiekimai (Beniušienė, Vveinhardt, 2005).

Labai dažnai komandinio darbo samprata nagrinėjama gana paviršutiniškai, t.y. akcentuojama tik komandinio darbo svarba ir teigiami organizacijos veiklos aspektai. Gana retai yra analizuojamos problemos, su kuriomis komanda susiduria. Taigi išskiriami tokie neveikiančio (nesėkmingo) komandinio darbo vaidmens bruožai:

- Nesuderinti poreikiai. Komandos nariai dirba, remdamiesi individualia, o ne komandine kompetencija ten, kur reikalinga siekti tarpusavyje suderintų tikslų. Todėl nenumatomus dalykus reikia išsiaiškinti, paklausiant darbuotojų, ko jie asmeniškai tikisi (siekia, nori) iš komandinio darbo;
- Supainioti tikslai, chaotiškai apibrėžti uždaviniai. Komandos nariai nežino, ką jie turėtų daryti arba tai, ką jie daro, neturi prasmės. Šiuo atveju svarbu išsiaiškinti komandos egzistavimo priežastį; apibrėžti komandos tikslus ir tikėtinus rezultatus;
- Neišsiaiškinti vaidmenys. Komandos nariams neaišku, koks yra jų darbas. Todėl reikia informuoti komandos narius, ko tikimasi iš jų;
- Netinkamų sprendimų priėmimas. Komanda galbūt teisingai sprendžia problemas, bet netinkamu būdu priima sprendimus. Reikia pasirinkti tinkamiausią sprendimų būdą;

- Neaiškios ribos. Komanda nežino, kaip jai susidaryti sąlygas. Todėl reikia nustatyti kiekybiškai įvertinamus komandinės galios apribojimus;
- Netinkama politika ir procedūros. Šiuo atveju būtina ieškoti prasmingos politikos, kad komanda veiktų sėkmingai;
- Kai komandos nariai nesutaria kyla asmeniniai konfliktai. Reikia mokytis nustatyti, ko kiekvienas tikisi ir nori iš kito nario, kam teikia pirmenybę, kuo skiriasi: pradėti įvertinti ir panaudoti komandoje nustatytus skirtumus;
- Netinkamas vadovavimas. Vadovavimas neapibrėžtas, nenuoseklus, kvailas ir prieštaringas. Vadovas turi išmokti, kaip padėti komandai ir palaikyti ją arba įgalioti vadovauti ką nors kita;
- Neaiškios vizijos. Čia vadovaujama įbrukant nariams idėjas. Kad taip neatsitiktų reiktų pasirinkti geresnę viziją arba iš vis nepradėti komandinio darbo;
- Netinkama ir komandos neatitinkanti organizacinė kultūra, t.y. organizacija neatitinka komandinio darbo idėjos. Šiuo atveju reiktų naudoti komandai tik atitinkamai priežasčiai esant, bet neversti žmonių būti komandoje;
- Nepakankamai efektyvus „grįžtamasis ryšys“ ir informacija. Nėra įvertinama komandos veikla (komandos nariai neinformuojami). Būtina sukurti laisvai visiems komandos nariams prieinamą informacijos sistemą ir suteikti galimybę komandai pasinaudoti gaunama iš jų pačių naudinga informacija;
- Neteisingai suvokiamos apdovanojimo sistemos. Labai svarbu sutvarkyti apdovanojimų sistemas taip, kad komandos nariai jaustųsi saugūs ir gautų apdovanojimus tiek už individualų, tiek už komandinį darbą;
- Trūksta pasitikėjimo komanda. Tiesiog nariai nepasitiki vienas kitu. Būtina nutraukti nepasitikėjimą: išskirstyti ar performuoti komandą;
- Nėra noro pokyčiams. Komanda žino ką daryti, bet nenori. Reikia nustatyti, kur slypi komandinio darbo trukdžiai.[10]

Apibendrinant galima teigti, kad jei komanda veikia efektyviai, tai iškilusios problemos bus išspręstos greitai, ir dalyvavimas projektuose bus sklandus. Be kita ko, komandinis darbas gali teikti pasitenkinimą ir praturtinti komandos narius, nes su atliekamu darbu yra susijusi socializacijos bei draugiškų santykių plėtra. Būtina atkreipti dėmesį, kad neatsižvelgus į tai, kaip komanda atlieka savo darbą ir į jos veiklos rezultatus, ši veikla gali tapti košmaru. Jei yra neaiški komunikacija, o tikslai migloti, iš to atsiradęs chaosas ir stresas pavers komandą disfunkcionalia. O tinkamai panaudojus komandas,

sėkmė gali lydėti tiek organizacijas, kuriose yra komandos, tiek individualiai komandos dalyvius. Siekiant sėkmingos komandos veiklos, yra gyvybiškai būtina komandos kaip grupės dinamika. Taip pat labai svarbu atpažinti silpnas komandos sritis, jas išanalizuoti ir pašalinti trukdžius, veikiančius komandinį darbą organizacijoje.

1.3. R. M. Belbin komandos vaidmenų svarba organizuojant komandinį darbą.

Kaip jau minėjau, komandą sudaro ne atskiri žmonės, o žmonių susijusių tarpusavyje, grupė. Siekdami produktyviai dirbti, komandos nariai yra priversti derintis tarpusavyje ir ieškoti nišų savęs realizacijai (P. M. Lencioni, 2002). Taip komandos nariai sąmoningai, arba ne, pasidalina vaidmenimis komandoje.[16]

Kembridžo (Didžioji Britanija) universiteto profesorius ir gerai žinomas žmogiškųjų išteklių problemų ekspertas ir konsultantas, kuris studijavo gerai dirbančių komandų sudarymo principus ir už savo idėjas pelnė visuotinį pripažinimą, Mereditas Belbinas (Meredith Belbin) atlikdamas savo tyrimus, nustatė devynis naudingus komandinius vaidmenis. M. Belbin (1993) komandinių vaidmenų teorija viena iš labiausiai paplitusių teorijų Lietuvoje, kalbant apie komandinį darbą.

Individų vaidmenys apibrėžia žmonių elgesio tipus kitų komandos narių atžvilgiu, derinant bendrus veiksmus ir siekiant bendro tikslo. Šis požiūris leidžia individams geriausiai išnaudoti savo gebėjimus ir taip maksimaliai prisiderinti prie komandos poreikių.[67]

Dr. M. Belbin savo knygoje „Komandiniai vaidmenys darbe“(Team roles at work) išryškina skirtumą tarp funkcinų vaidmenų ir komandinių vaidmenų. Apie funkcinus vaidmenis mes visi žinome: tai pareigos, nustatytos pareigybinėse instrukcijose. Kai mes kalbamės su būsimais komandos nariais, mes stengiamės susikoncentruoti ties funkcinu vaidmeniu, ir mes pasirenkame juos, remdamiesi jų įgūdžiais, gabumais ir patirtimi toje srityje – telepardavimai, personalas, kokybės valdymas, finansai, marketingas, gamyba ar pan.[55]

Komandinis vaidmuo, šiaip ar taip, tiek pat svarbus. Tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai nustato mūsų neatskiriama asmenybė ir išmoktas elgesys, o ne mūsų įgūdžiai, patirtis ar techninės žinios. Pavyzdžiui, ar mes esame iš prigimties skuboti ar smulkmeniški? – Dėl tos priežasties, kiekvienas iš mūsų yra linkęs prisiimti tokį patį komandinį vaidmenį kiekvienoje komandoje, kurioje dirba, pradedant direktorių valdyba ir baigiant gyvenamųjų namų bendrija. Tai gali šiek tiek priklausyti ir nuo kitų komandos narių asmenybių, bet iš esmės tai per daug nieko nekeičia.[55]

Pirmas žingsnis sudarant puikią komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. Jeigu jūs galite

atpažinti aštuonis komandinius vaidmenis, aprašytus Dr. Belbin, ir galite juos pritaikyti savo komandos nariams, jūs jau turite pagrindą pasiekti daug daugiau, negu nepriklausomai kombinuodamas, kad ir kokie jie talentingi būtų.[55]

Dar daugiau, jeigu kiekvienas turi vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, jie pajus, kokį didelį įnašą jie atneša komandai. Jie gaus didesnę pripažinimą ir įvertinimą. Komandoje įvyks mažiau konfrontacijų ir konfliktų, kadangi žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais. Faktiškai, tai ir visi veiksniai, kurie padeda atsirasti didesnei motyvacijai ir tvirtesnei moralei. Kitais žodžiais tariant, jeigu jau sukūrėte stiprią komandą, kurioje kiekvienas turi savo vaidmenį, jūs žymiai pasilengvinote sau tolesnį darbą.[55]

Vienas svarbiausių dalykų, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį formuojant komandą ir siekiant išvengti galimos trinties ir konfliktų – joje turi būti skirtingus komandos vaidmenis galinčių atlikti žmonių. Tai svarbu, nes kuo vienesni bus dalyviai, tuo mažiau tikėtinas kūrybinis darbas. Idealiu atveju galima nustatyti 8 vaidmenis, kuriuos būtina atlikti komandoje, kad rezultatas būtų maksimalus (pagal R. Belbin):[16]

Aptarsiu pagrindinius vaidmenis, kuriuos M. Belbin nustatė. Kiekvienas komandinis vaidmuo turi tiek privalumų, tiek, kaip M. Belbin sako, „leidžiamų trūkumų“, taip pat aptarsiu ir juos.

- **Sėjikas.** Priskiriamas idėjinių tipų komandoje grupei. Tai labai protingi, originaliai mąstantys, puikiai sprendžiantys sudėtingas problemas komandos nariai. Jis sėja sėklas, kurias likusi komandos dalis puoselėja, kol jos atneša vaisių. Sėjikų stiprioji pusė yra idėjų generavimas. Ten, kur reikia idėjas įgyvendinti praktiškai, šie žmonės greitai praranda susidomėjimą ir yra linkę daryti apmaudžių klaidų. Tai vyksta dėl didelės šio tipo koncentracijos ne į smulkmenas, o į pagrindines problemas.[16]

Privalumai: žinios, idėjos, protas. Sprendžia sudėtingas problemas.

Leidžiami trūkumai: ignoruoja smulkmenas, sklendo debesyse.[65]

- **Išteklių tyrinėtojas.** Taip pat idėjinis tipas. Šie žmonės kūrybingi, tačiau jie negeneruoja naujų idėjų taip, kaip tai daro sėjikai, o iš kažko kito paima neapdorotą idėją ir ją išvysto. Jie yra atsipalaidavę, ekstravertiški ir smalsūs, paprastai itin populiarūs. Tai įgudę diplomatai ir derybininkai. Jų pozityvi ir optimistiška prigimtis gali turėti vertingos įtakos komandos moralei ir motyvacijai. Išteklių tyrinėtojas yra orientuotas į išorę komandos tipas, turintis daugybę kontaktų už komandos ribų.[16]

Privalumai: ekstravertiškas, įdomu, komunikabilus.

Leidžiami trūkumai: per daug optimistiškas, praranda susidomėjimą praėjus pirminei susižavėjimo fazei.[65]

- **Koordinatorius.** Labai disciplinuotas ir mėgstantis susikaupti ties užduotimi. Šios savybės

padeda komandą išlaikyti ties užsibrėžtu tikslu. Tai yra pasitikintys savimi, gebantys atstovauti bei būti puikiais pašnekovais tipai, įgudę atpažinti individualius talentus bei išnaudoti juos komandos naudai. Koordinatoriaus tipą galima apibūdinti kaip išmintingą ir subrendusį emocionaliai, taip pat ramų ir kontroliuojantį komandą.[16]

Privalumai: susikaupęs, ramus, savimi pasitikintis.

Leidžiami trūkumai: gali būti vertinamas kaip manipuliatorius, gali užkrauti savo darbus kitiems komandos nariams.[65]

- **Formuotojas.** Dinamiški ir pasižymi nervinga energija. Jie yra mokantys bendrauti, bet impulsyvūs ir nekantrūs, gana dažnai susierzinantys. Jiems patinka mesti iššūkius, jie stipriai orientuoti laimėti. Šie žmonės gerai dirba politinio pobūdžio situacijose, yra linkę pakilti virš problemų ir nieko nepaisydami tęsti darbus, be to jie nekreipia dėmesio į konfrontacijas ar nepopuliarių sprendimų priėmimą. Komandinėje veikloje šio tipo vadovai gali užimti despotišką poziciją kitų komandos narių atžvilgiu.

Privalumai: sugeba susitvarkyti su problemomis ir nekreipti į jas dėmesio.

Leidžiami trūkumai: linkę į provokaciją. Turi tendenciją užgauti kitų komandos narių jausmus.[64]

- **Patarėjas – vertintojas.** Protingas, stabilus ir intravertiškas tipas. Tai sausos ir nejautrios asmenybės pasveriančios visus už ir prieš. Šie asmenys geba būti įžvalgiais teisėjais, retai priimančiais neteisingus sprendimus. Labai dažnai tai būna asmenys, kurie neleidžia komandai suklysti. Patarėjai – vertintojai yra objektyvūs mąstytojai, savo laiką naudojančios išvadoms formuluoti. Jie kritikuoja tik tada, kai mato realius trūkumus. Šie komandos nariai gali būti netaktiški ir žeidžiantys komandos moralę dėl savo gebėjimo stačiokiškai išreikšti turimą požiūrį, tačiau jie visados bus sąžiningi ir subalansuoti.[16]

Privalumai: įžvalgus, objektyvus, dalykiškas.

Leidžiami trūkumai: sugebėjimo įkvėpti kitus trūkumas. Gali būti pernelyg kritiškas.[65]

- **Komandos žmogus.** Paremiantis, jautrus ir aiškiai atpažįstantis paslėptas emocijas komandos tendencijas. Tai populiarūs, švelnios natūros klausytojai ir diplomatai, praktiškai visada išliekantys lojalūs komandai. Šie tipai yra vertingiausi tose komandose, kurių nariai linkę konfliktuoti.[16]

Privalumai: geras diplomatas, jautrus, sugebėjimas skatinti komandos dvasią.

Leidžiami trūkumai: neryžtingi krizių momentais, vengia konfrontacijos.[65]

- **Vykdytojas.** Tai organizacinių įgūdžių turintis asmuo, pasižymintis bendrumo jausmu ir savidisciplina. Vykdytojai bendrus planus paverčia veiksmo planais. Jie moka būti sistemiški ir lojalūs bei neturi stipraus asmeninio intereso. Didžiausia šio tipo žmogaus vertybė yra ta, kad jis yra laimingas atlikdamas

bet kokią užduotį, kurią reikia padaryti, nekreipiant dėmesio, ar jam asmeniškai bus malonus tas darbas, ar ne. Šio tipo komandos nariai mėgsta tvarką ir struktūrą ir blogai jaučiasi vykstant staigiems pasikeitimams.[16]

Privalumai: organizuoti, sistemiški, savidisciplina.

Leidžiami trūkumai: šiek tiek nelankstūs, lėtai reaguoja į naujoves.[65]

• **Užbaigėjas.** Paprastai nekantrios ir intravertiškos natūros, tačiau kartais jis gali būti ramus. Tai yra labai sąžiningi, kruopštūs, dedantys daug pastangų darbu pabaigti tipai. Atskirais atvejais šie komandos nariai gali būti nepakantūs ir netolerantiški kitų komandos narių nerūpestingumui. Kadangi jie yra tvarkingi ir kruopštūs, jie niekada neatsisako sau keliamų aukštesnių standartų ir beveik niekada nepraleidžia pateiktų darbų termino.[16]

Privalumai: sąžiningi, kruopštūs, linkę darbą pabaigti iki galo.

Leidžiami trūkumai: linkęs nepagrįstai jaudintis, nenoriai atstovaujantys.[65]

Šių vaidmenų mišinys, pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005), ir yra efektyvi komanda. Tačiau mokslininkai nesutaria, kiek ir kokių vaidmenų reikia komandoje, kurie yra būtini, o kurie yra tik kaip pagalbina. Pasak B. Vilčiauskaitės(2010), vienas svarbiausių dalykų, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį formuojant komandą ir siekiant išvengti galimos trinties ir konfliktų, - joje turi būti skirtingus komandos vaidmenis galinčių atlikti žmonių, nes kuo vienodesni bus dalyviai, tuo mažiau tikėtinas kūrybiškas darbas. Tačiau nesant galimybės turėti visų vaidmenų, vienas komandos narys gali atlikti kelis jam tinkamus vaidmenis. Tokia situacija dar labiau padidina komandos nario įtaką ir svarbumą komandoje (S. Raižienė, A. Endriulaitienė, 2007).[32] Svarbiausia, kad jis nekartotų kitų narių prisiimtų vaidmenų. Jei taip nutiko, siekiant išvengti konfliktų, būtina, kad įsikištų vadovas ir perskirstytų vaidmenis.[57]

Taigi akivaizdu, kad galima suburti puikią komandą ir iš mažiau nei aštuonių narių, taip pat kai kurių vaidmenų gali iš viso neprireikti. Viskas priklauso nuo komandos pareigų ir esančių narių skaičiaus.

Su komandos narių vaidmenimis pakankamai dažnai siejamos tokios asmenybės savybės, kaip pastovumas, nerimas, intelektas, dominavimas, introversija ar ekstraversija. S. Raižienė ir A. Endriulaitienė (2007) teigia, kad vaidmens pobūdį nulemia asmenybės bruožai ar įgytas, išmoktas elgesys. Atsitinka taip, kad panašią kompetenciją turintys keli komandos nariai gali dirbti arba elgtis visiškai skirtingai. Kiekvienas narys, kaip teigia, B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), atlieka konkretų vaidmenį komandos veikloje, skirtą bendrai užduočiai atlikti. Atsižvelgiant į situaciją, asmuo turi ir lyderiavimo, ir narystės teisę. Manoma, kad vienas žmogus paprastai geba gerai atlikti tik vieną ar du vaidmenis komandoje.[55]

J. Mileškienė (2010) teigia, kad vaidmenis grupės nariai pasirenka savanoriškai: vieni labiau

orientuojasi į santykių kūrimą, palaikymą, kiti – idėjų generavimą, jų vertimą, treči – tikslių veiklos planų, schemų sudarymą, ketvirtą – darbo organizavimą, kad viskas vyktų taip, kaip numatyta. Jei komanda puikiai dirba, turi gerų idėjų, tačiau nesugeba jų laiku įgyvendinti, tikėtina, kad joje trūksta „užbaigėjo“, kuris primintų darbo atlikimo terminus ir kruopščiai sektų tarpines jo atlikimo datas. Paprastai efektyvios komandos nariai dalijasi ir lyderio vaidmenį, nes skirtingose situacijose gali prireikti kito lyderio, gebančio žmones suaktyvinti, skatinti, koordinuoti.

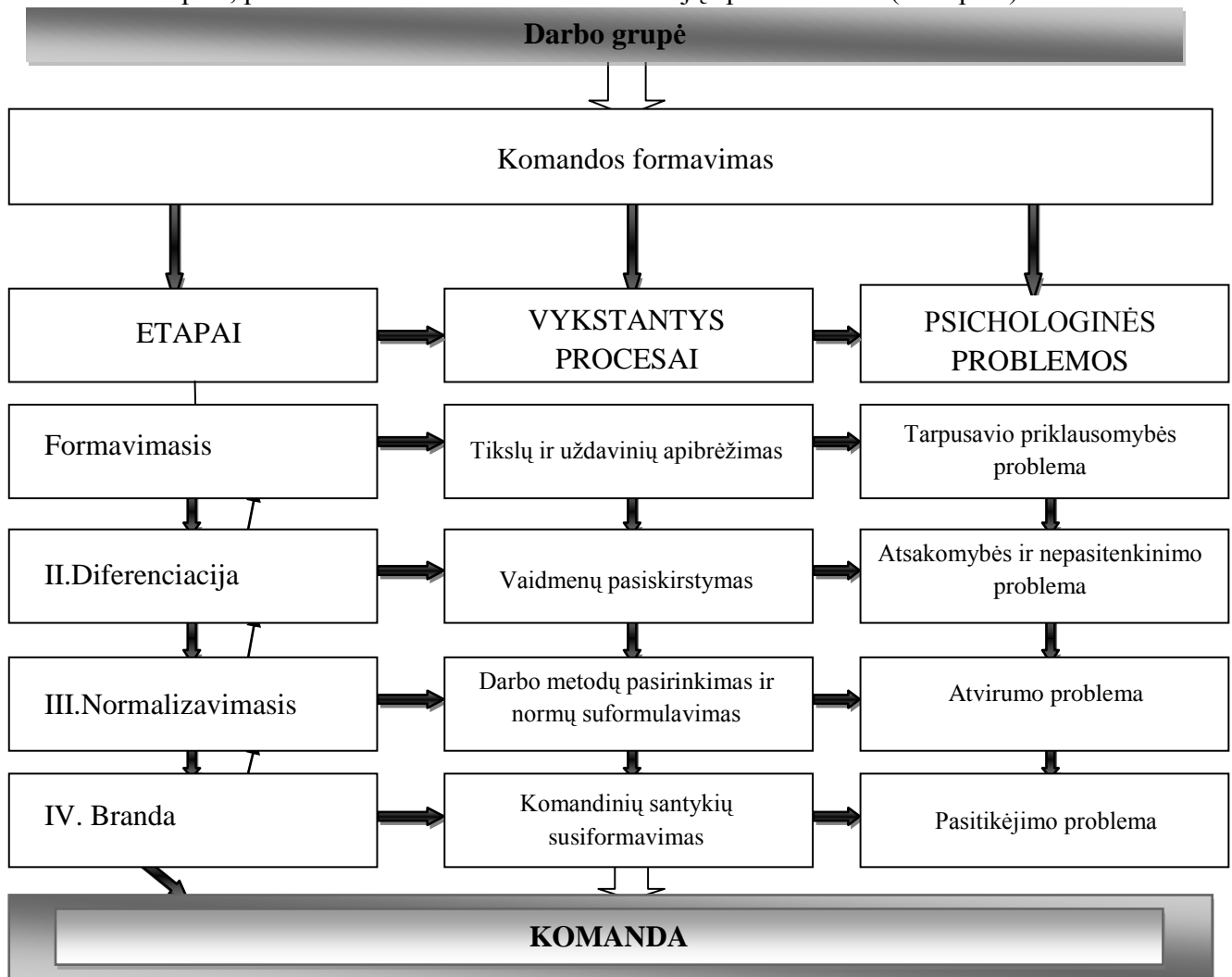
Apibendrinant galima teigti, kad dirbant komandoje padidėja bendravimo su žmonėmis įgūdžių poreikis, nes sustiprėja žmonių sąveika. Tad kiekvienas komandos narys privalo kompetetingai įveikti bendravimo su kitais žmonėmis situacijas, jas valdyti bei gebėti grupėje spręsti problemas. Komandos nariai privalo gebėti išspręsti ir konstruktyvius, ir destruktivius konfliktus, išsiaiškinti ir įdiegti kolektyvinius problemų sprendimo metodus bei atvirai, paremdami vienas kitą ir be išankstinio vertinimo, bendrauti; taip pat turi gebėti suformuoti, sekti ir įvertinti komandos tikslus, koordinuoti veiklą ir padėti formuluoti lūkesčius bei darbo krūvį (Chmiel, 2005). Bendrai dirbant, komandoje palaipsniui nusistovi visos komandos pripažinti, santykinai stabilūs kiekvienam nariui būdingi bruožai. Kiekvieno komandos nario asmenybės bruožai įgauna neformalių komandos resursų formą, tie resursai yra panaudojami įvairiose situacijose, su kuriomis komanda susiduria. Taigi komandos nariai pasiskirsto vaidmenimis arba tam tikromis funkcijomis sprendami įvairias problemas (Kasiulis, Barvydienė, 2004). Tipiškose, dažnai pasikartojančiose situacijose komanda susiformuoja stereotipus, kaip kas turi atlikti savo vaidmenis. Kai susiduriama su naujomis situacijomis, komanda operatyviai pasiskirsto vaidmenimis pagal principą „tu tai geriausiai sugebi“.[32]

1.4. Komandinio darbo aplinkos kūrimo terpė.

Analizuojant komandinį darbą ir siekiant efektyvios komandos veiklos labai svarbu žinoti kaip formuojama komanda, kokias tenka įveikti stadijas, kol darbas tampa našus. Net ir gerai atrinkti bei į komandą suburti žmonės dar negarantuoja, kad komanda iš karto bus efektyvi. Efektyvi komanda formotis pradeda tik ją subūrus. Kiekvienam nariui komandinio darbo pradžioje kyla įvairių klausimų, į kuriuos jis ieško atsakymų. Kaip nurodo Scholtesas ir kiti (2003), dažnai šie klausimai nebūna tiesiogiai susiję su paskirtų funkcijų atlikimu ar pagrindiniu komandos tikslu. Taigi turi praeiti tam tikras laikas, kad kiekvienas žmogus atsakytų į jam iškilusius klausimus. Vyksta neišvengiamas komandos formavimasis. Žinant, kokios šios stadijos yra ir kokie komandos narių poreikiai dominuoja kiekvienos stadijos metu, galima iš anksto laukti ir tikėtis bei pasiruošti tam tikriems komandos narių tarpusavio santykių ypatumams komandai tampant efektyvia rinkos dalyve.[32]

Išanalizavus įvairių mokslininkų darbo komandos formavimo etapų aiškinimus (Tuckman, 1997,

Kasiulis ir Barvydienė, 2005, Pranys, 2006, Masalskienė, 2006, West, 2011 ir kt.), atradusi šiokių tokių panašumų etapų aprašymuose bei pastebėjusi, kad dauguma autorių remiasi Tuckman išskirtais komandų formavimo etapais, pateiksiu komandos formavimo stadijų apibūdinimus. (žr. 5 pav.)



5 pav. Komandos formavimo schema (Šaltinis: Vijeikienė, Vijeikis, 2000)

1) **FORMAVIMASIS**. Šioje stadijoje grupės nariai suburiami dirbti bendrai grupėje, vyksta susipažinimas tarp grupės narių, vyrauja oficialumas, dažnai grupės nariai stengiasi patikti ir įtikti vienas kitam, neretai naudojasi „kaukėmis“, kad kuo geriau atrodytų. Grupei labai svarbus paskirto vadovo (formalaus lyderio) vaidmuo bei jo valdymo stilius. Svarbiausias vadovo rūpestis šiame etape yra aiškiai suformuluoti uždavinius (cit. V. Gražulis, 2012), kad grupės nariai galėtų susiorientuoti. Neretai ši stadija užsitęsia dėl grupės vadovo susitelkimo į užduotį, o ne į grupės narių atitinkamą nusiteikimą užduočiai atlikti. [13]

2) **DIFERENCIACIJA** (sumaištis/audra grupėje). Šioje stadijoje grupės nariai dėl skirtingų požiūrių, asmenybės savybių bei įsitikinimų nesutaria dėl vykdomos užduoties. Didėja konkurencija tarp

narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti iškelti nereali komandos tikslai, įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.[31] Iš to seka nesutarimai tarp grupės narių, nevienodas grupės narių požiūris į vykdomą darbą ir rezultato siekimą, situacijos nevaldymas, dažni konfliktai, įtampa ir t.t. Tarp grupės narių vyrauja abejojimas pavesta užduotimi, jos vertingumu, darbas dažnai suprantamas ir vykdomas kaip vadovo pavedimas jį atlikti bet koku atveju, neatsižvelgiant į veiksnius trikdančius darbo atlikimą. Taip pat šios stadijos metu grupės nariai susipažįsta su organizacijos vizija, misija, vertybėmis, bando atrasti ryšį tarp organizacijos ir asmeninių siekių bei vertybių. Tuo tarpu grupės vadovo funkcija šioje stadijoje yra suprasti vykstantį procesą ir stengtis kolektyvo narių reiškiamoje įvairovėje atrasti teigiamus bendrumus ir pranašumus, paskatinti darbuotojus įsipareigoti grupės tikslams ir kurti pasitikėjimą (cit. V. Gražulis, 2012).[13]

3) NORMALIZAVIMASIS (komandinio darbo pradžia). Ši stadija ypatinga tuo, kad vyksta prisitaikymas tarp grupės narių, siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.[31] Pradedama reikštis komandiniai grupės narių vaidmenys. Pradedama pripažinti kiekvieno grupės nario galimybę užimti lyderio poziciją pagal individualius gebėjimus, dėl to didėja bendras darbo veiklos efektyvumas. Formalus grupės vadovas pradeda savo vaidmenį derinti su kitų grupės narių vaidmenimis, tai sudaro sąlygas grupės nariams imtis didesnės atsakomybės. Šioje stadijoje grupė įgauna pirmuosius komandos bruožus.[13]

4) BRANDA (komandinis darbas). Šiame raidos etape atviras bendravimas tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri kartu nagrinėjama sprendžiant problemas. Rezultatai pasiekiami gerai suderintais veiksmais. Nariai vis labiau ima koncentruotis į detales. Nuolatinis tobulėjimas tampa aukščiausiu prioritetu. Nesėkmių atveju nariai nagrinėja, kas vyko blogai, o ne tai, kas dėl to kaltas.[47] Taip pat šioje veiklos stadijoje susiformuoja komandos santykiai, kai žmonės supranta vienas kitą iš pusės žodžio arba apskritai be žodžių. Visi komandos nariai jau būna įgiję lyderio ir narystės įgūdžių, todėl žmonės vertinami pagal nuopelnus, o ne asmenines simpatijas ir antipatijas.[31] Šios stadijos metu paskirtas vadovas vykdo koordinatoriaus funkciją.

Išanalizavusi literatūrą priėjau išvados, kad daug kur vyrauja vieninga nuomonė, kad komandos įveikia penkis brandos etapus ir beveik visi autoriai remiasi B.W. Tuckman (1965) pasiūlyta schema, tačiau tą schemą pateikia savaip: nesutampa etapų skaičius ir jų įvardijimas, skiriasi etapų aprašymai. Pasak L. Šimanskienės (2009), nei vienas autorius nepriima B.W. Tuckman (1965) siūlomų komandos brandimo etapų, bet ir nepaaiškina, kodėl jie nepriimtini ir kas būtų geriau. Nei vieni autoriai nebando

paaiškinti, kiek laiko tie būtini etapai tęsiasi, nes žmonės (vadovai), kurdami komandas, turėtų žinoti ne tik tai, kokius etapus reikės įveikti, bet ir kiek maždaug laiko tam prireiks.[50]

Apibendrinant galima teigti, kad komandos formavimo etapai yra tik teorija, praktikoje komandos formavimo stadijos yra išgyvenamos, tačiau remdamasi L. Šimanskiene (2009) sutinku, kad tai labai individualus dalykas kiekvienai komandai atskirai, nes (cit. L. Šimanskienė, 2009) subrendimas iki komandos lygio, laikas, kada grupė taps komanda ir pats kūrimo procesas priklauso nuo darbo grupės, iš kurios kuriama komanda, paskirties, sudėties, patyrimo, laiko darbo grupėje trukmės ir daugelio kitų veiksnių.[50]

1.5. Komandų klasifikacija.

Formuojant komandą, pirmiausia reikia nuspręsti, kokią komandą norime turėti. Organizacijose sukurtos komandos gali būti klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus. Išanalizavusi autorius (M. A. West; A. Šalčius; A. Sakalas; V. Šilingienė; D.W. Johnson; T. Pranys; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert ir kt.) padariau išvadą, kad beveik visi išvardintieji autoriai komandas klasifikuoja vienu požiūriu į formalias ir neformalias.

Kadangi J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999) knyga „Vadyba“ Lietuvoje yra traktuojama kaip vienas pagrindinių vadybos vadovėlių, todėl joje išdėstytos tiesos apie komandas yra skleidžiamos ir lemia daugumos kitų autorių požiūrį į jas. Kaip ir minėjau, pasak J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999), egzistuoja dviejų tipų komandos: formalios ir neformalios. Nors šiandien yra komandų, kurios turi abiem būdingų bruožų (cit. J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999), p.489).

J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999) autorių teigimu, **FORMALIAS komandas** sukuria vadovai sąmoningai, joms skiriamos tam tikros užduotys, kad jos padėtų organizacijai siekti tikslų. Tikslai gali būti kuo įvairiausi – nuo naujos gamybos linijos atidarymo iki sistemos, spausdinančios klientams važtaraščius, kūrimo ar kompanijos išvykos į gamtą planavimo ir pan. Pasak autorių formalios komandos tipai gali būti tokie:

- **Komandavimo komanda** – sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui. Tokios komandos atsiranda natūraliai, pagal hierarchiją ir nulemia tradicinį būdą, kuriuo vadybininkai pateikia užduotis darbuotojams.[28] Tokį komandos tipą A. Šalčius įvardina vertikalia arba funkcinė komanda. Pasak lietuvių autoriaus tokios komandos gali apimti kelis hierarchinius lygmenis vieno padalinio požiūriu, bet paprastai jos apima visą padalinį.[44]

- **Komitetas** – sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis. Pavyzdžiui, kai kurių organizacijų komitetai numato, kuriems darbuotojams bus skiriamos premijos už gerą darbą, arba rekomenduoja priemones, kurios padidintų darbuotojų saugumą. Nors nariai pasikeičia, komitetas ir toliau

dirba savo darbą, nesvarbu kokie žmonės jame darbuojasi.[42]

- **Užduoties „pajėgos“ arba projekto komanda** – laikina grupė, suformuota tik tam tikrai užduočiai ar problemai išspręsti. Paprastai pateikiamas terminas, per kurį jie turi parengti ataskaitą ir pateikti vadovams gautus rezultatus. Kadangi tokios komandos yra laikinos, tai išsprendus problemą ar įvykdžius užduotį jos paprastai, pasiekusios brandos stadiją, yra išformuojamos, o jos nariai vėl grįžta į savo padalinius ir vykdo įprastas funkcijas. A. Šalčius tokias komandas vadina horizontaliomis, nes jos komplektuojamos iš įvairių funkcinių padalinių atstovų.

- T. Pranys (2006) prie formalių komandų dar prideda **kokybės būrelį** – tai komanda, kuri atlieka tyrimus, ieško sprendimų ir teikia pasiūlymus organizacijos vadovams.[31]

Formalios komandos yra svarbios daugeliui organizacijų, nes nuo pat įkūrimo jose paprastai daug bendraujama. Naujienos, tikslai ir kita informacija plinta nuo vieno darbuotojo kitam. O jų struktūra leidžia patvirtinti užduotis bei išgirsti komandos narių nuomonę apie atliktas užduotis, veiklą ir pan.[28]

Kalbant apie **NEFORMALIAS komandas**, J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999) teigia, kad tokios komandos susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Autorių nuomone tokios komandos gali susidaryti ir formalioje organizacijos struktūroje bei turėti bruožų, būdingų tiek formalioms, tiek neformalioms komandoms, o tokių komandų veikla gali pakoreguoti organizacijos interesus.[42]

- **Referentinė grupė** – tai grupė, su kuria individai tapatina ir lygina save.[42] Toks individų tapatinimasis ir savęs lyginimas su grupe daro poveikį organizacijai, nes visi jos nariai jaučiasi reikalingi bendram tikslui pasiekti ir kiekvieno nario veikla padeda artėti bendro tikslo link.

- **Aukšto atlikimo lygio komandos arba superkomandos** – tai darbininkų komanda, susibūrusi iš skirtingų organizacijos skyrių bei dirbanti kartu tam, kad išspręstų problemas, su kuriomis yra susiduriama kasdien. Tokios komandos atlieka daugiau tarpfunkcinę veiklą, kai reikia (cit. J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999)) „prasimušti“ pro administracijos grandis, stabdančias pažangą.

- **Savivaldos komandos** – Jos jungia žemesnių valdymo lygmenų darbuotojus ir sudaro sąlygas dalyvauti priimant sprendimus. Tokių komandų nariai ieško organizacijos veiklos gerinimo galimybių. Savivaldos komandos paprastai turi visus reikiamus išteklius (įrengimus, aparatūrą, informaciją, transportą ir t.t.). tokių komandų vadovai savarankiškai priima visus reikalingus sprendimus.[44] Jos valdosi pačios be jokios formalios priežiūros, o jų atliekamos veiklos rezultatyvumas yra atlyginimo ir grįžtamojo ryšio pagrindas.

Šalčius, kaip vieną iš šiuolaikinių savivaldos komandų atmainų išskiria **virtualią komandą**, kurios narių dalyvavimą bendroje veikloje užtikrina galimybė panaudoti telekomunikacines technologijas.

Tokios komandos kuriamos globaliose organizacijose[44] Todėl, komandos nariai yra geografiškai nutolę vienas nuo kito, bet juos sieja bendras tikslas, vykdomas projektas ar verslo supratimas, o tarpusavyje jie bendrauja naudodamiesi šalims priimtinomis naujausiomis technologinėmis komunikavimo priemonėmis ir nebūtinai yra susitikę „akis į akį“. Virtualios komandos nariai darbe dalyvauja pagal savo kompetenciją, atlikdami tik jų darbo pozicijai skirtą veiklą ir naudodami tik tam tikrus išteklius, būtinus darbui atlikti. Tokios komandos išskirtinumas – laiko ir vietos kliūčių nebuvimas.[45] Tačiau dėl elektroninio bendravimo reikia būti atsargiems. Bendraujant vien tik elektroniniu būdu, grupė gali prarasti gebėjimą dirbti kartu. Pokalbiai „akis į akį“ nepakeičiami, kai bendradarbiaujama, ir bendraujama, priimami kūrybiniai sprendimai, ypač kai tai vyksta tarp skirtingų skyrių ir skirtingų kvalifikacijų žmonių. Jei siekiama suformuoti sėkmingą grupės dinamiką, turėtų būti bendraujama ne tik pasitelkus virtualias ryšio priemones, bet ir tiesiogiai.[10]

Apibendrinant galima teigti, kad neformalias komandas paprastai samdo vadovai, o jos netrukus prisiima atsakomybę ir imasi darbo. Neformalios komandos užduotis – susirinkti kartu ir spręsti bendrus darbo reikalus. Tai aukščiausio lygio komandos. Kad sutaupyti laiko ir duotų naudos, organizacijos neformali komanda turi būti sudaryta iš narių, priklausančių įvairiems organizacijos skyriams; maža, kadangi didelėse grupėse išskyla bendravimo sunkumų; savarankiška ir įgaliota veikti, kadangi, perduodant sprendimus kitiems, sugaištama daug laiko, todėl sprendimų vertė sumažėja; daugiafunkcė, kadangi tai yra geriausias, o gal net vienintelis būdas, išsaugoti tam tikrą gaminį ir jo platinimo sistemą.[28]

Išanalizavusi J. Stoner, E. Freeman ir D. Gilbert (1999) ir kt. autorių komandų skirstymą, iš esmės, remdamasi D. W. Johnson , galiu išskirti tris pagrindinius komandų tipus: problemų sprendimo komandas, specialias komandas ir save valdančias komandas. Šių komandų tipai plačiau nagrinėjami 2 lentelėje.[42]

2 lentelė. Komandų tipai pagal D. W. Johnson

KOMANDOS TIPAS	APIBŪDINIMAS
Problemų sprendimo komanda	Jas sudaro 5 – 12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1 – 2 kartus per savaitę aptarti darbo kokybės, efektyvumo bei sąlygų tobulinimo būdus.

2 lentelės tęsinys. Komandų tipai pagal D. W. Johnson

KOMANDOS TIPAS	APIBŪDINIMAS
Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis, naujų technologijų kūrimu bei diegimu, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos gerina padalinių ir vadovų bendradarbiavimą, kai priimami sprendimai.
Savivaldos komandos	Jas sudaro 5 – 15 žmonių, gaminančių kokį nors produktą arba teikiančių paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Šios grupės prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą. Savivaldos komandos gali 30% padidinti darbo efektyvumą bei kokybę. Šis komandos tipas iš esmės keičia įprastinį darbo organizavimo būdą. Kadangi save valdančios komandos darbą kontroliuoja pačios, todėl yra sugriaunamos hierarchinės valdymo pakopos bei biurokratiniai barjerai tarp organizacijos padalinių. Šis komandos tipas yra potencialus ateities organizacijų darbo būdas.

D.W. Johnson nurodo komandos narių skaičių, apibūdindamas tam tikrą komandos tipą. Tačiau nemanau, kad tai yra pagrindinis komandų tipo kriterijus, kuris atskiria vieną komandų tipą nuo kitų, tai labiau panašu tik į teoriją, nes (cit. L. Šalkauskiene (2005) jei komandą sudaro daug narių, tai joje yra sukauptas patirties ir žinių bagažas, tačiau tokioje komandoje sunku pasiekti, kad kiekvienas komandos narys ištrauktų į lygiavertį dalyvavimą komandos veikloje. Ir atvirkščiai, jei sudaro mažai narių, tai didesnė tikimybė, kad jie geriau supras organizacijos tikslus ir vertybes, bei efektyviau ištrauks ir dalyvaus komandos veikloje. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos konkrečios komandos narių skaičius turėtų priklausyti nuo šių aspektų subalansavimo, nes komanda egzistuoja tik tada, kai jos nariai siekia bendrų tikslų ir su jais identifikuojasi organizacijos tikslų kontekste.[47]

Apibendrinant teorinę dalį galima teigti, kad komanda nuo grupės skiriasi tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Grupių ir komandų skirtumus apibrėžia tokie kriterijai, kaip tikslas, sinergija, atsakomybė, įgūdžiai ir kt. Dirbant komandose individas

gauna asmeninio vertingumo pojūtį, jis turi galimybę pamatyti save kitų akimis, pasikeisti idėjomis su komandos nariais. Taip pat yra sutaupoma laiko, įgyjama naujų žinių ir tobulėjama, priimami geresni, nestandartiniai sprendimai, patenkinami komandos narių poreikiai, pasiekiami geresni rezultatai, vykdoma veikla yra kokybiškesnė ir efektyvesnė.

Vertinant komandinio darbo efektyvumo veiksnius, galima išskirti bendravimą, nes bendraudami komandos nariai keičiasi žiniomis bei įgūdžiais, priima tam tikrus sprendimus, sprendžia komandoje kilusius konfliktus; asmenybių bruožus, nes kiekvienas komandos narys yra skirtingas savo mąstysena, nuomone ir įsitikinimais, todėl komandoje dirbantys žmonės turi ko pasimokyti vienas iš kito; motyvaciją, nes kiekvienas komandos narys jaučia atsakomybę už bendrą komandos rezultatą ir yra motyvuotas atlikti individualią užduotį, tam, kad būtų pasiektas bendras komandos tikslas; idėjas, nes kiekvienas komandos narys individualiai turi ir išreiškia idėjas, o jas sugeneravus prieinama prie vienos bendros idėjos; lyderius, nes jie atlieka darnios komandos aplinkos kūrimo funkciją, skatindamas, motyvuodamas bei aktyvindamas komandos narių poreikius.

Kalbant apie komandinio darbo reikšmingumą organizacijai, komandinis darbas gali teikti pasitenkinimą ir praturtinti komandos narius, nes su atliekamu darbu yra susijusi socializacijos bei draugiškų santykių plėtra. Būtina atkreipti dėmesį, kad neatsižvelgus į tai, kaip komanda atlieka savo darbą ir į jos veiklos rezultatus, ši veikla gali tapti košmaru.[10] Jei yra neaiški komunikacija, o tikslai migloti, iš to atsiradęs chaosas ir stresas pavers komandą disfunkcionalia. O tinkamai panaudojus komandas, sėkmė gali lydėti tiek organizacijas, kuriose yra komandos, tiek individualiai komandos dalyvius. Taip pat labai svarbu atpažinti silpnas komandos sritis, jas išanalizuoti ir pašalinti trukdžius, veikiančius komandinį darbą organizacijoje.

Bendrai dirbant, komandoje palaiapsniui nusistovi visos komandos pripažinti, santykinai stabilūs kiekvienam nariui būdingi bruožai. Kiekvieno komandos nario asmenybės bruožai įgauna neformalių komandos resursų formą, tie resursai yra panaudojami įvairiose situacijose, su kuriomis komanda susiduria. Taigi komandos nariai pasiskirsto vaidmenimis arba tam tikromis funkcijomis sprenddami įvairias problemas (Kasiulis, Barvydienė, 2004). Tipiškose, dažnai pasikartojančiose situacijose komanda susiformuoja stereotipus, kaip kas turi atlikti savo vaidmenis. Kai susiduriama su naujomis situacijomis, komanda operatyviai pasiskirsto vaidmenimis pagal principą „tu tai geriausiai sugebi“.[32]

Vertindama komandos formavimo stadijas, kurios kol grupė tampa komanda, yra išgyvenamos, remdamasi L. Šimanskiene (2009) sutinku, kad tai labai individualus dalykas kiekvienai komandai atskirai, nes (cit. L. Šimanskienė, 2009) subrendimas iki komandos lygio, laikas, kada grupė taps komanda ir pats kūrimo procesas priklauso nuo darbo grupės, iš kurios kuriama komanda, paskirties, sudėties,

patyrimo, laiko darbo grupėje trukmės ir daugelio kitų veiksnių.[50]

Paanalizavusi komandų skirstymą į kategorijas padariau išvadą, kad komandos dažniausiai skirstomos į formalias ir į neformalias. Formalios komandos yra svarbios daugeliui organizacijų, nes nuo pat įkūrimo jose paprastai daug bendraujama. Naujienos, tikslai ir kita informacija plinta nuo vieno darbuotojo kitam. O jų struktūra leidžia patvirtinti užduotis bei išgirsti komandos narių nuomonę apie atliktas užduotis, veiklą ir pan.[28] Na, o neformalias komandas paprastai samdo vadovai ir jos netrukus prisiima atsakomybę bei imasi darbo. Neformalios komandos užduotis – susirinkti kartu ir spręsti bendrus darbo reikalus. Tai aukščiausio lygio komandos. Kad sutaupyti laiko ir duotų naudos, organizacijos neformali komanda turi būti sudaryta iš narių, priklausančių įvairiems organizacijos skyriams; maža, kadangi didelėse grupėse iškyla bendravimo sunkumų; savarankiška ir įgaliota veikti, kadangi, perduodant sprendimus kitiems, sugaištama daug laiko, todėl sprendimų vertė sumažėja; daugiafunkcė, kadangi tai yra geriausias, o gal net vienintelis būdas, išsaugoti tam tikrą gaminį ir jo platinimo sistemą.[28]

2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMAS IGNALINOS RAJONO ORGANIZACIJOSE (VĮ „UTENOS REGIONO KELIAI IGNALINOS KELIŲ TARNYBA“, „IGNALINOS RAJONO SAVIVALDYBĖS VIEŠOJI BIBLIOTEKA“, „IGNALINOS RAJONO GIMNAZIJA“).

2.1. Tyrimo metodologija.

2.1.1. Tyrimo organizavimas.

Tyrimo pagrindumas. Pagal teorinės dalies komandos sąvokos išnagrinėjimą moksliniu aspektu, išaiškėjo, kad komandos ir grupės sąvokos yra labai tapatinamos tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje. Remiantis teorinėje dalyje aptartais kriterijais, kurie skiria grupę nuo komandos, tyrime, „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“, svarbu išsiaiškinti ar aptinkami komandos bruožai minėtose organizacijose.

Šios organizacijos pasirinktos todėl, kad tam, kad jų veiklos rezultatai būtų pasiekti, reikalingi darbuotojų susibūrimai į tam tikrus struktūrinius vienetus, todėl tai gali padėti išsiaiškinti ar tuose struktūriniuose vienetuose yra komandinio darbo požymių ir kaip jie pasireiškia.

Taip pat, remiantis teorinėje dalyje analizuotais komandinio darbo privalumais, efektyvumą lemiančiais veiksniais bei komandos formavimo etapais, kuriuos perėjus grupė tampa komanda, svarbu išsiaiškinti kaip pasireiškia komandinis darbas VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose, t.y. ar išnagrinėtos teorinėje dalyje mokslinės tiesos būdingos šioms organizacijoms praktikuojant komandinį darbą.

Teorinėje dalyje analizuota Dr. M. Belbin vaidmenų teorija yra plačiai nagrinėjama tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje. Remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta Dr. M. Belbin komandos vaidmenų teorija, kurioje jis teigia, kad svarbu, kad komandoje būtų skirtingus vaidmenis galinčių atlikti žmonių, kad būtų išvengta trinties ir konfliktų, tyrime įdomu išsiaiškinti kokie vaidmenys vyrauja tiriamosiose organizacijose.

Pasirinktas empirinis tyrimas, nes tai tinkamiausias būdas pagrįsti išnagrinėtus teorinius aspektus. O išnagrinėta teorinė dalis yra kaip pagrindas, į kurią remiasi empirinė dalis. Kad būtų išryškinti teorinės dalies aspektai svarbu išsiaiškinti ne tik tai, ar VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“,

„Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose taikomas komandinis darbas, bet ir tai kaip komandinis darbas organizuojamas šiose organizacijose.

Empirinio tyrimo metodika. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketa. Toks būdas pasirinktas, nes yra galimybė apklausti respondentus susistemintais teiginiais, siekiant gauti konkrečius atsakymus į tyrimo netiesioginius klausimus.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti ir pateikti VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoms išvadas bei rekomendacijas apie komandinio darbo organizavimo ypatumus šiose organizacijose.

Pagal šį tikslą iškelti **uždaviniai** tyrimui:

1. Išsiaiškinti kokie įgūdžiai, būdingi komandiniam darbui, yra vertinami tiriamosiose organizacijose.
2. Nustatyti kas būdinga tiriamosioms organizacijoms kaip visumai, išryškinant komandinio darbo bruožus.
3. Nustatyti kas būdinga tiriamųjų organizacijų darbo kolektyvui, išryškinant komandinio darbo bruožus.
4. Nustatyti kas būdinga tiriamųjų organizacijų darbuotojų bendradarbiavimui, išryškinant komandinio darbo ir grupinio darbo bruožus.
5. Išsiaiškinti tiriamųjų organizacijų darbuotojų nuomonę vertinant komandinio darbo privalumus.
6. Nustatyti, kokie Dr. M. Belbin komandiniai vaidmenys vyrauja tiriamosiose organizacijose.
7. Nustatyti tobulintinus aspektus tiriamosiose organizacijose, kad komandinis darbas veiktų efektyviai.

Tyrimo objektas. Komandinio darbo požymiai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose.

Hipotezė: VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose aptinkama komandinio darbo bruožų.

2.1.2. Tyrimo eiga.

Tiriamųjų atrankos būdas iš dalies tikslinis, nes pasirinktos organizacijos veikia tam tikrame mieste – Ignalinoje, taip pat tyrimui pasirinktas VĮ „Utenos regiono keliai“ organizacijos padalinys Ignalinoje - „Ignalinos kelių tarnyba“. Tiriamųjų atrankos būdas yra tuo pačiu ir iš dalies atsitiktinis, nes tyrime galėjo dalyvauti visi organizacijų darbuotojai, neišskiriant tam tikrų skyrių, taip siekiant sužinoti

visų darbuotojų vertinimus. Tyrimas atliktas organizacijose darbo metu išsiunčiant elektroninę žinutę organizacijų vadovams ir pageidaujant užpildyti ir paplatinti tarp organizacijos darbuotojų internetinę anketą adresu www.apklausa.lt. Anketos klausimai buvo paskelbti vasario 28d. 9:00. Prieiga prie anketos buvo apribota kovo 10d. Anketos nustatymuose buvo pažymėta, kad anketa būtų privati ir užpildyti ją galėtų tik tyrimui pasirinktų organizacijų darbuotojai, kurie yra gavę anketos internetinę nuorodą. Apribojusi prieigą prie internetinės anketos tyrimo duomenys buvo eksportuoti į SPSS Statistics 17.0 programą ir apdorojami.

Tyrimo imtis ir imties atranka. Tyrimo imtis. Kadangi populiacijos dydis yra žinomas, imties dydžiui nustatyti taikoma formulė (Schwarze, 1993):[7]

$$n = \frac{N * 1,96^2 * p * q}{E^2(N - 1) + 1,96^2 * p * q}$$

N - populiacijos dydis
 E – pageidaujamas tikslumas, paprastai E=5%
 p=q=50% - tiriamojo požymio pasirodymo/nepasirodymo tikimybė

1,96 – atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95proc.

3 lentelė. Patikimumo lygmenų konstantos (Šaltinis: T. Bilevičienė, S. Jonušauskas, 2011)[7]

Patikimumo lygis	Konstanta z
60%	± 0,84
70%	± 1,03
80%	± 1,29
85%	± 1,44
90%	± 1,64
95%	± 1,96
97%	± 2,18
99%	± 2,58
99,9%	± 2,58

Apskaičiavimo rezultatai:

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“:

$$n = \frac{49 * 1,96^2 * 50 * 50}{5^2 * (49 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50} = \frac{470596}{1200 + 9604} = \frac{470596}{10804} \approx 44$$

„Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“:

$$n = \frac{20 * 1,96^2 * 50 * 50}{5^2 * (20 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50} = \frac{192080}{475 + 9604} = \frac{192080}{10079} \approx 19$$

„Ignalinos rajono gimnazija“:

$$n = \frac{57 * 1,96^2 * 50 * 50}{5^2 * (57 - 1) + 1,96^2 * 50 * 50} = \frac{547428}{1400 + 9604} = \frac{547428}{11004} \approx 50$$

Kadangi buvo pasirinkta tirti visus VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijų darbuotojus, tai populiacijos dydis (kitais tariant generalinė aibė) tyrimui VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ yra 49 žmonės, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ yra 20 žmonių, o „Ignalinos rajono gimnazija“ yra 57 žmonės. Pasirinktas paklaidos dydis 5%, todėl apskaičiavus pagal formulę tinkama imtis yra VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ 44 respondentai, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ 19 respondentų ir „Ignalinos rajono gimnazija“ 50 respondentų. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad tiek kiek reikia iš kiekvienos organizacijos respondentų atsakymų, tiek anketą ir užpildė, todėl tyrimui negresia iškreiptumas.

Tyrimo instrumento sudarymas. Tyrimo instrumentas – apklausa „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“. Anketą sudaro klausimai, kurie išdėstyti 4 blokais. Anketa sudaryta remiantis išsikeltais tyrimo uždaviniais. Tyrimas rengtas atsižvelgiant į teorinėje dalyje išnagrinėtas mokslines tiesas. Anketa sudaryta pateikiant netiesioginius teiginius apie komandinį darbą, juos suskirstant į tam tikras kategorijas tam, kad būtų galima išsiaiškinti kaip komandinis darbas pasireiškia VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose.

Klausimų skalės. Tyrime naudojamos 3 klausimų skalės: nominalinė, intervalinė ir ranginė Likerto skalės. Nominalinė ir intervalinė klausimų skalės naudojamos demografinių ir darbo stažo bei užimamų pareigų duomenų gavimui, o ranginė Likerto skalė naudojama atsakymams į klausimus tam, kad respondentai galėtų įvertinti teiginius. Ranginė Likerto skalė sudaryta didėjančia tvarka: 1-nevertinama/nebūdinga, 2-nei vertinama, nei nevertinama/nei būdinga, nei nebūdinga, 3-labai

vertinama/labai būdinga.

Tyrimė naudoto klausimyno skalių patikimumas buvo patikrintas pasinaudojant SSPS Statistics 17.0 programa ir apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį.

Klausimų blokai. Pirmuoju bloku pateikiami pirmieji 5 klausimai, kuriuos sudaro demografinė informacija: lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos organizacijoje, darbo stažas. Naudojama SSPS Statistics 17.0 programa, rezultatams parodyti taikoma aprašomoji statistika (Frequencies). Skaičiuojamas respondentų pasiskirstymas (proc.).

Antrąjį klausimų bloką sudaro 4 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokie įgūdžiai vertinami tiriamosiose organizacijose, kas būdinga toms organizacijoms kaip visumai, kas būdinga tų organizacijų darbo kolektyvui bei kas būdinga tų organizacijų darbuotojų bendradarbiavimui, išryškinant teiginius, apibūdinančius komandinio darbo bruožus. Teiginiai suformuluoti remiantis komandinio darbo bruožais, respondentams paliekant laisvę juos įvertinti pasirenkant vertinimo skalę: 1-nevertinama/nebūdinga, 2-nei vertinama, nei nevertinama/nei būdinga, nei nebūdinga, 3-labai vertinama/labai būdinga, kad analizuojant respondentų atsakymus būtų galima spręsti ar šiose organizacijose egzistuoja komandinio darbo bruožai.

4 lentelė. Antrojo klausimų bloko teorinis pagrindimas ir skalių vidinis suderinamumas, tyrimo tema „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“.

KLAUSIMAI	TEORINIS PAGRINDIMAS	CRONBACH α KOEFICIENTAS
Kokie įgūdžiai vertinami Jūsų organizacijoje?	Pasak S.P. Robbins (2003) organizacijos darbuotojų įgūdžiai yra vertinimo kriterijus vertinant grupių ir komandų skirtumus. Autoriaus teigimu, komandai narių įgūdžiai yra vienas kitą papildantys, o grupės atsitiktiniai ir skirtingi. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie įgūdžiai yra vertinami tiriamosiose organizacijose.	0,715 (VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“) 0,674 („Ignalinos rajono gimnazija“) 0,183 („Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“)

4 lentelės tęsinys. Antrojo klausimų bloko teorinis pagrindimas ir skalių vidinis suderinamumas, tyrimo tema „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“

KLAUSIMAI	TEORINIS PAGRINDIMAS	CRONBACH α KOEFICIENTAS
Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų organizacijai kaip visumai?	<p>J.A.F. Stoner R.E. Freeman D.R. Gilbert (2000) teigimu, komandos leidžia panaudoti visų darbuotojų žinias, sprendžiant organizacijos problemas. Todėl komandai yra svarbios visų komandos narių žinios.</p> <p>Pasak V. Baršauskienės, J. Almonaitienės, R. Lekavičienės, D. Antinienės (2010) efektyvų komandinį darbą apibūdina nuolatinė dinamiška pusiausvyra tarp komandos poreikių ir asmeninių komandos narių poreikių. Taip pat labai svarbus vadovo vaidmuo, komandos nariai pasitikėti vadovu ir atvirkščiai, vadovas palaiko savo komandos narius ir jais pasitiki.</p>	<p>0,763 (VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“)</p> <p>0,770 („Ignalinos rajono gimnazija“)</p> <p>0,475 („Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“)</p>
Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų darbo kolektyvui?	<p>Labai svarbu, kad komandos nariai gerai žinotų išskeltus tikslus, būtų motyvuoti jų siekti, pasitikėtų savo komandos nariais bei sugebėtų racionali būdu spręsti iškilusius konfliktus, kurie yra neišvengiamas reiškinys.(S.P.Robbins, 2003).</p>	<p>0,535 (VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“)</p> <p>0,636 („Ignalinos rajono gimnazija“)</p> <p>0,568 („Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“)</p>
Kurie iš teiginių būdingiausi darbuotojų bendradarbiavimui apibūdinti Jūsų organizacijoje?	<p>Komandiniam darbui apibūdinti labai svarbus kriterijus yra komandos narių bendradarbiavimas.</p> <p>Visų pirma, komandoje yra daug diskutuojama, atvirai reiškiamas nuomonė, nejaučiamas diskomfortas dėl nuomonių nesutapimo, o svarbiausia jaučiama atsakomybė prieš kitus komandos narius.</p>	<p>0,847 (VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“)</p> <p>0,674 („Ignalinos rajono gimnazija“)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės.

Trečiajį klausimų bloką sudaro 1 galima sakyti dvigubas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, su kokiais trūkumais darbuotojai susiduria VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose ir kokius tų trūkumų sprendimo būdus jie siūlytų. Anketoje pateikiami trūkumų variantai respondentams bei šalia išdėstomi tų trūkumų sprendimo būdai (variantai), o taip pat paliekamas laukelis „kita“, kad respondentas galėtų įrašyti pats ir, kad galėtų išreikšti savo nuomonę bei pateikti savo pasiūlymus.

5 lentelė. Trečiojo klausimų bloko teorinis pagrindimas ir skalių vidinis suderinamumas, tyrimo tema „Komandinio darbo organizavimo ypatumai VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose“

KLAUSIMAI	TEORINIS PAGRINDIMAS	CRONBACH α KOEFICIENTAS
Su kokiais trūkumais teko susidurti dirbant Jūsų organizacijoje? Jūsų manymu, kokie galėtų būti tų trūkumų svarbiausi sprendimo būdai?	Natūralu, kad komandiniame darbe susiduriama su tam tikrais trūkumais ar trukdžiais, tačiau efektyvios komandos nariai sugeba tuos trūkumus ar trukdžius atpažinti laiku ir bendrai juos pašalinti bei iš jų pasimokyti, kad ateityje jie nepasireikštų. Tuckman (1997).	0,481 (VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“) 0,690 („Ignalinos rajono gimnazija“) 0,751 („Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Ketvirtąjį klausimų bloką sudaro 3 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokio dydžio kolektyve tiriamųjų organizacijų darbuotojams tenka dirbti bei kokie, jų nuomone, yra kolektyvinio darbo privalumai. Taip pat pateikiamas klausimas „kuriam narių tipui save priskirtumėte dirbant kolektyvinį darbą“, siekiant išsiaiškinti kokie vaidmenys vyrauja tiriamosiose organizacijose. Atsakymų variantai į šį klausimą pateikiami remiantis Belbin vaidmenų teorija, pateikiant trumpus aprašymus apie kiekvieną vaidmenį atskirai, tam, kad atsakantysis lengviau suprastų apie ką kalbama ir pritaikytų sau tinkamiausią vaidmenį.

Tyrimo etikos principai. Atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Kadangi tyrime nebuvo prašoma respondentų vardų ir kitų asmeninių duomenų, tai galima teigti, kad buvo laikomasi anonimiškumo principo. Taip pat išlaikomas konfidencialumo principas. Kadangi VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, „Ignalinos

rajono gimnazija“ organizacijų darbuotojai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir anketa buvo paplatinta tik organizacijų vadovams leidus, tai galima teigti, kad tyrimo metu nebuvo naudota apgaulė. Remiantis tuo, kad į anketos klausimus atsakyti nebuvo naudojama jokia prievarta, galima teigti, kad buvo laikomasi laisvanoriškumo principo. Gauti tyrimo duomenys panaudoti tik tie, kurie buvo gauti iš minėtų organizacijų darbuotojų, todėl taip buvo išlaikytas sąžiningumo principas.

2.2. Kiekybinio tyrimo analizė.

2.2.1. Respondentų demografinės charakteristikos tirtose organizacijose.

Šiame tyrime iš viso dalyvavo 57,5% moterų ir 42,5% vyrų. Kiekvienos organizacijos respondentų pasiskirstymas pagal lytį matomas 6 lentelėje.

Apklausoje dalyvavo 88,6% vyrų ir 11,4% moterų, kurie dirba VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje, 14% vyrų ir 86% moterų, kurie dirba „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje, 10,5% vyrų ir 89,5% moterų, kurie dirba „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje. Iš šių rezultatų galima teigti, kad tyrimo metu gauti duomenys, didesne dalimi pavaizduoja vyrų nuomonę VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje, o „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose tyrimo metu gauti duomenys didesne dalimi pavaizduoja moterų nuomonę.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Moteris	5	11,4
	Vyras	39	88,6
	Iš viso:	44	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Moteris	43	86,0
	Vyras	7	14,0
	Iš viso:	50	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Moteris	17	89,5
	Vyras	2	10,5
	Iš viso:	19	100,0

Tyrime dalyvavo 7,1% respondentų, kurių amžius yra iki 25 metų. 39,8% respondentų amžius yra 25-45 metai, o 53,1% daugiau nei 45 metai. Kiekvienos organizacijos respondentų pasiskirstymas pagal amžių matomas 7 lentelėje.

Nustatyta, kad VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje daugumai (79,5%) darbuotojų 45 ir daugiau metų, tuo tarpu „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje didesnę dalį darbuotojų sudaro 25-45 metų (52%), o „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje - 25-45 metų darbuotojai (57,9%). Vadinasi, didžioji dalis atsakiusių VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje yra senesnio amžiaus darbuotojai, nei „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ darbuotojų.

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 25	1	2,3
	Daugiau 25 - 45	8	18,2
	Daugiau 45	35	79,5
	Iš viso:	44	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 25	6	12,0
	Daugiau 25 - 45	26	52,0
	Daugiau 45	18	36,0
	Iš viso:	50	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 25	1	5,3
	Daugiau 25 - 45	11	57,9
	Daugiau 45	7	36,8
	Iš viso:	19	100,0

Daugiausiai (58,4%) respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, mažiausiai (2,6%) - nebaigė vidurinio išsilavinimo, o turinčių aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą respondentų pasiskirstymas vienodas (po 19,5%). Kiekvienos organizacijos respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą matomas 8 lentelėje.

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje daugiausia darbuotojų turi vidurinį (43,2%) ir aukštesnįjį (31,8%) išsilavinimą. Kalbant apie „Ignalinos rajono gimnazija“ ir apie „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijas, daugiau darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą “(90% darbuotojų vienoje organizacijoje ir 68,4% darbuotojų kitoje organizacijoje).

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Nebaigtas vidurinis	3	6,8
	Vidurinis	19	43,2
	Aukštesnysis	14	31,8
	Aukštasis	8	18,2
	Iš viso:	44	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Aukštesnysis	5	10,0
	Aukštasis	45	90,0
	Iš viso:	50	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Vidurinis	3	15,8
	Aukštesnysis	3	15,8
	Aukštasis	13	68,4
	Iš viso:	19	100,0

Kaip matome 9 lentelėje, VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ 40,9% respondentų darbo stažas šioje organizacijoje nuo 5 iki 15 metų, o 34,1% nuo 15 iki 30 metų ir tik 2,3% sudaro darbuotojai, kurių darbo stažas šioje organizacijoje yra iki 1 metų.

„Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje darbuotojų darbo stažas pasiskirstęs maždaug tolygiai: 30% - nuo 5 iki 15 metų, 24% - daugiau nei 15 iki 30 metų, 20% - daugiau nei 30 metų, o 22% respondentų dirba šioje įmonėje daugiau nei 1 iki 5 metų ir tik 4% darbuotojų darbo stažas siekia iki 1 metų. Panaši situacija būdinga ir „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijai.

Iš to galima daryti išvadą, kad šioms tirtoms organizacijoms nebūdinga dažna darbuotojų kaita, todėl darbo kolektyvas yra susidirbęs, o ir santykiai tarp darbuotojų yra draugiški. Tai tik dar kartą patvirtina, tai, kad organizacijos pasirinktos teisingai, norint išsiaiškinti ar jose vyrauja komandinis darbas.

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 1 metų	1	2,3
	Daugiau 1 - 5	3	6,8
	Daugiau 5 - 15	18	40,9
	Daugiau 15 - 30	15	34,1
	Daugiau 30 metų	7	15,9
	Iš viso:	44	100,0

9 lentelės tęsinys. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 1 metų	2	4,0
	Daugiau 1 - 5	11	22,0
	Daugiau 5 - 15	15	30,0
	Daugiau 15 - 30	12	24,0
	Daugiau 30 metų	10	20,0
	Iš viso:	50	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Iki 1 metų	1	5,3
	Daugiau 1 - 5	3	15,8
	Daugiau 5 - 15	6	31,6
	Daugiau 15 - 30	5	26,3
	Daugiau 30 metų	4	21,1
	Iš viso:	19	100,0

Taip pat nustatyta, kad tyrime dalyvavo iš VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos 6 (13,6%) administracijos darbuotojai, 25 (56,8%) kelių priežiūros darbuotojai ir 13 (29,5%) kitų (kompiuterių priežiūros specialistai, vairuotojai, valytoja) darbuotojų (žr. 10 lentelė.). Iš „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos – 5 (10%) administracijos darbuotojai, 40 (80%) pedagogų ir 5 kiti (kompiuterių priežiūros specialistai, vairuotojas, valytoja, rūbininkė ar ūkvedys) darbuotojai (žr. 12 lentelė.). Iš „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos į anketos klausimus atsakė 5 (26,3%) administracijos darbuotojai, 9 (47,4%) bibliotekininkės, 5 (26,3%) kiti (kompiuterių priežiūros specialistai, vairuotojai, valytoja) darbuotojai (žr. 10 lentelė.).

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Administracijos darbuotojas	6	13,6
	Kelių priežiūros darbuotojas	25	56,8
	Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas, vairuotojas, valytoja)	13	29,5
	Iš viso:	44	100,0
Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Administracijos darbuotojas	5	10,0
	Pedagogas	40	80,0
	Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas, vairuotojas, valytoja, rūbininkė, ūkvedys)	5	10,0
	Iš viso:	50	100,0

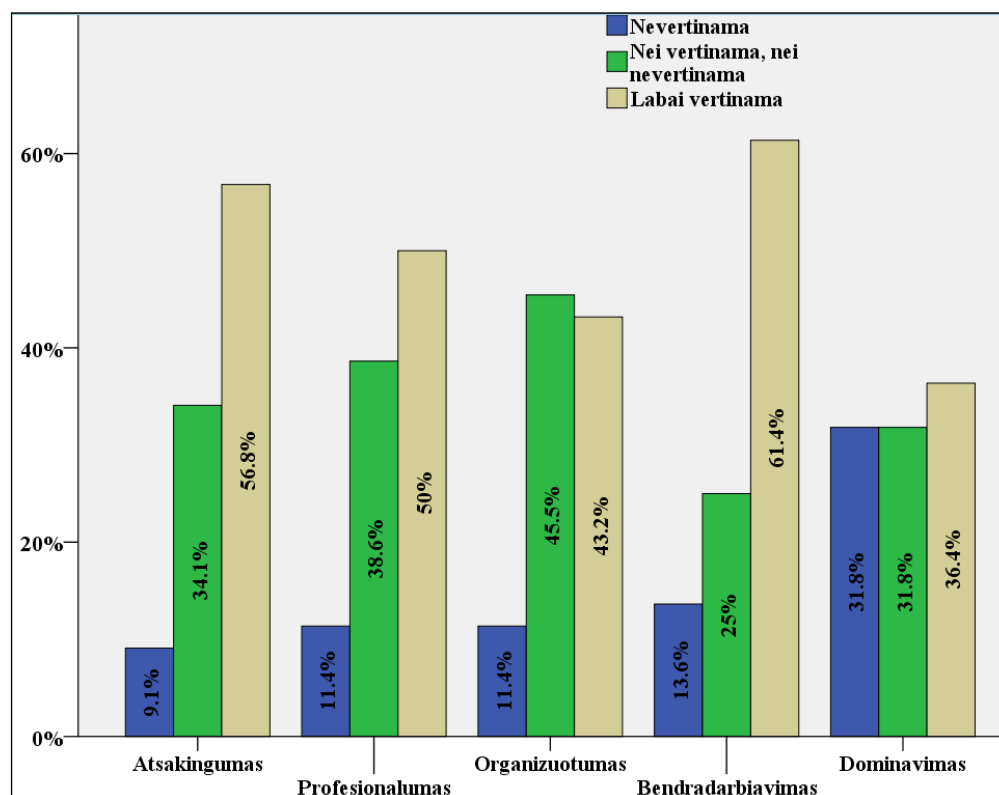
10 lentelės tęsinys. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas tirtose organizacijose.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.		Dažnis	Proc.
Reikšmė	Administracijos darbuotojas	5	26,3
	Bibliotekininkė	9	47,4
	Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas, vairuotojas, valytoja)	5	26,3
	Iš viso:	19	100,0

2.2.2. Komandinio darbo organizavimo ypatumai tirtose organizacijose.

Įgūdžių vertinimas VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

Kadangi šia tyrimo analize yra svarbu parodyti kokie komandinio darbo organizavimo ypatumai išryškėja tirtose Ignalinos rajono viešojo sektoriaus organizacijose, todėl tyrimo metu gauti rezultatai bus nagrinėjami atskirai kiekvienos organizacijos. Tyrimo analizę pradėsime nuo darbuotojų įgūdžių vertinimo tirtose organizacijose. Respondentų buvo prašoma įvertinti išvardintus įgūdžius būdingus jų organizacijai (1-Nevertinama, 2- Nei vertinama, nei nevertinama, 3 – Labai vertinama).

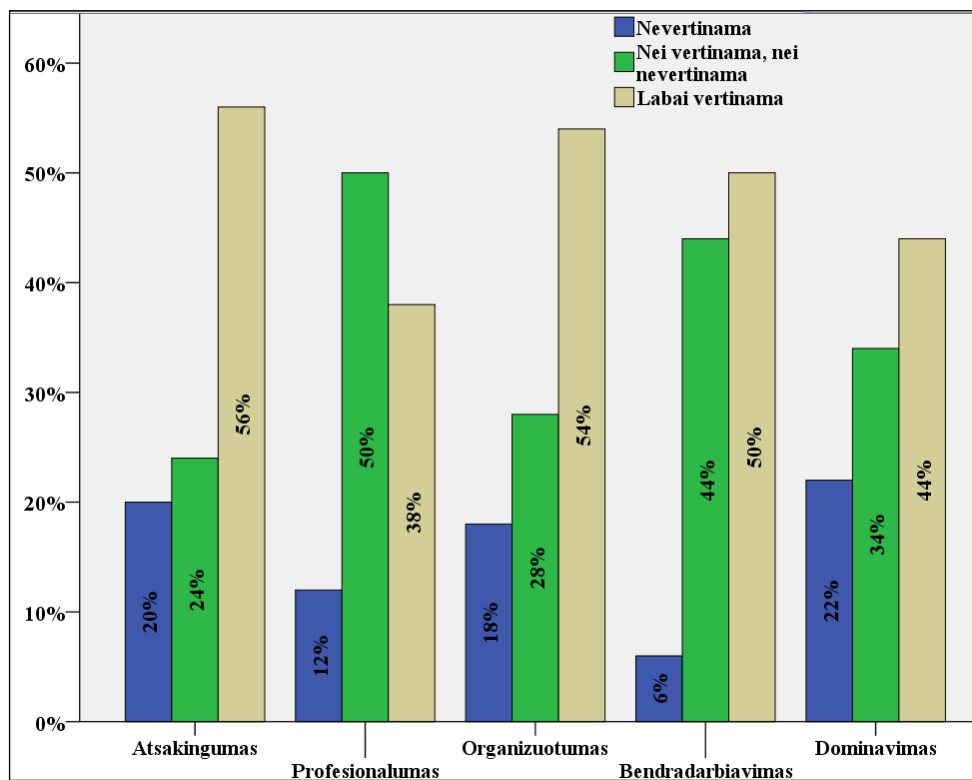


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų nuomonių

pasiskirstymas pagal jų organizacijoje vertinamus įgūdžius matomas 6 pav. Šios organizacijos darbuotojai teigia, kad atsakingumas (56,8%), profesionalumas (50%) ir bendradarbiavimas (61,4%) yra labai vertinami jų organizacijoje. Organizuotumą kaip labai vertinamą įgūdį pasirinko 43,2% respondentų, o 45,5% yra neapsisprendę ir sako, kad tai nei vertinama, nei nevertinama jų organizacijoje. Vertinant dominavimo įgūdį tiriamojoje organizacijoje respondentų atsakymai pasiskirsto tolygiai: 36,4% - labai vertinama, 31,8% - nei vertinama nei nevertinama ir 31,8% - nevertinama.

Taigi VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje labiausiai vertinami atsakingumo, profesionalumo ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Tai reiškia, kad yra vertinama, kai užduotys yra atliekamos laiku ir kokybiškai, laikomasi darbo vidaus taisyklių, kai darbuotojai išmano savo darbo specifiką, geba generuoti nestandartinius sprendimus bei idėjas, kai darbuotojai padeda vienas kitam bei keičiasi idėjomis ir žiniomis.

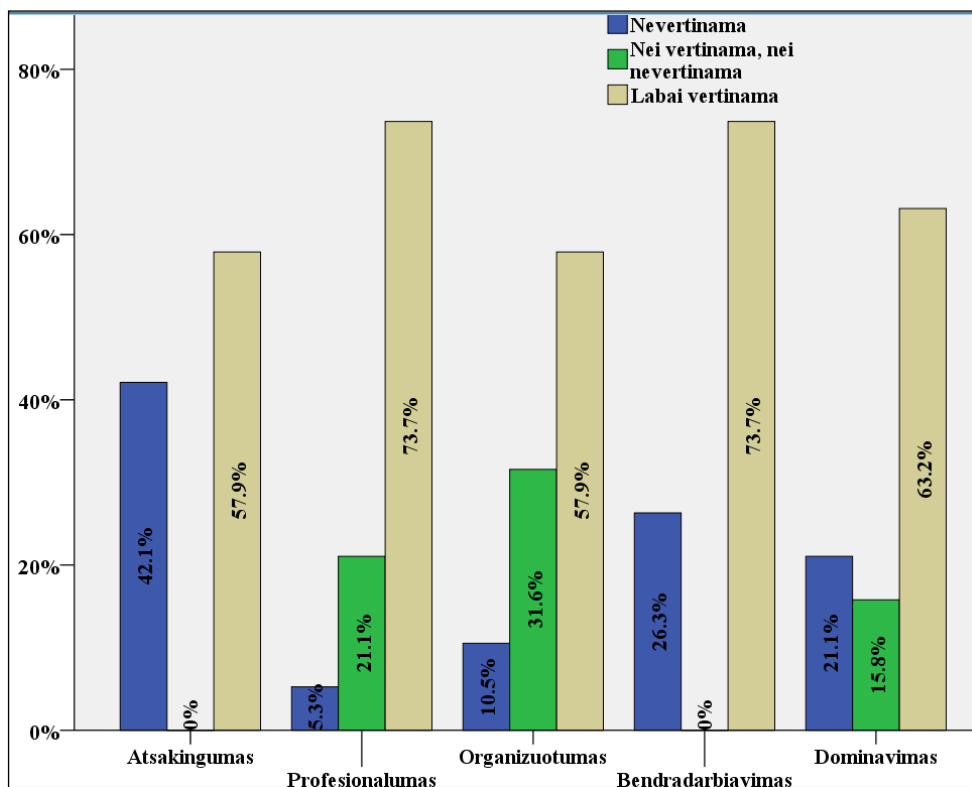


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

„Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal jų organizacijoje vertinamus įgūdžius matomas 7 pav. Šios organizacijos darbuotojai teigia, kad atsakingumas (56%), organizuotumas (54%) ir bendradarbiavimas (50%) yra labai vertinami jų organizacijoje. Tačiau 44% respondentų pasirinko neutralią poziciją vertindami bendradarbiavimo įgūdį ir nurodė, kad tai nei vertinama, nei nevertinama. Vertinant kitus įgūdžius (profesionalumą ir dominavimą)

respondentų nuomonė labai išsiskiria: 50% atsakiusių teigia, kad profesionalumas yra nei vertinamas, nei nevertinamas, o 38% šį įgūdį mato, kaip labai vertinamą jų organizacijoje. Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal dominavimo įgūdį, 44% respondentų nuomone šis įgūdis yra labai vertinamas, 34% - nei vertinamas, nei nevertinamas, 22% - nevertinamas.

Išanalizavus respondentų atsakymų pasiskirstymą šiam klausimui galima teigti, kad „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje labiausiai yra vertinami atsakingumo ir organizuotumo įgūdžiai. Tai reiškia, kad yra vertinama, kai užduotys atliekamos laiku ir kokybiškai, laikomasi darbo vidaus taisyklių. Taip pat labai svarbu organizacijoje, kad darbuotojai gebėtų planuoti savo darbo laiką, užduotis susidėliotų nuo svarbiausių iki mažiau svarbesnių.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vertinamus įgūdžius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

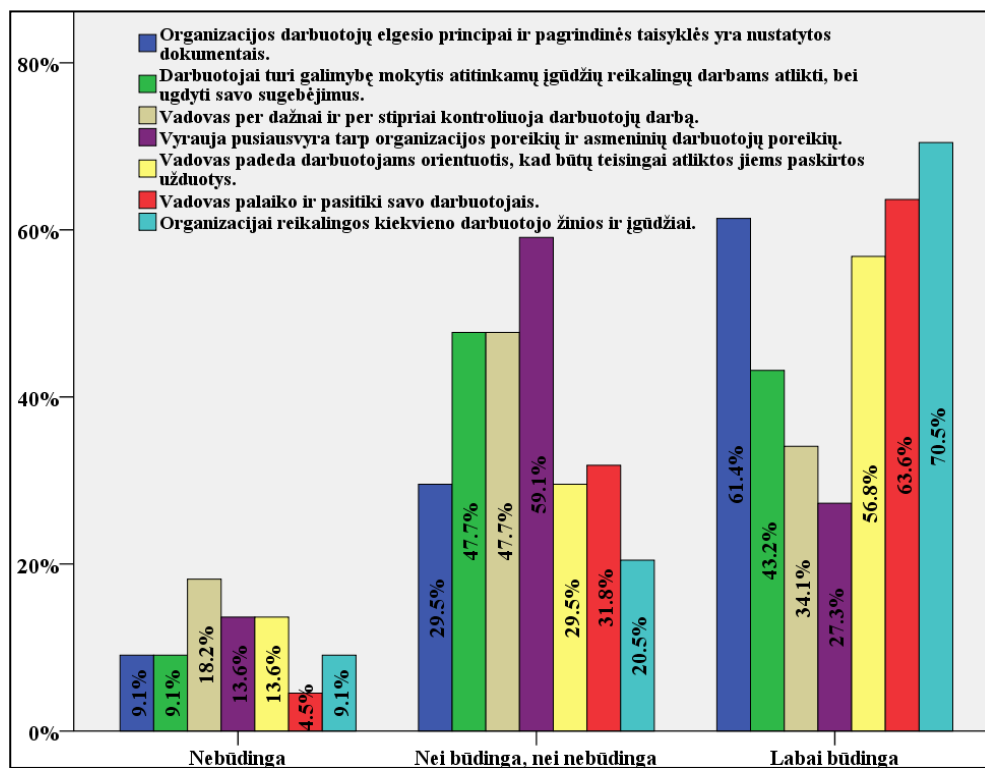
„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje respondentų nuomonių pasiskirstymas matomas 8 pav. Šios organizacijos darbuotojai teigia, kad profesionalumas (73,7%), bendradarbiavimas (73,7%) ir dominavimas (63,2%) yra labai vertinami jų organizacijoje. Vertinant atsakingumą respondentų nuomonė išsiskiria: 57,9% sako, kad atsakingumas yra labai vertinamas įgūdis tiriamojoje organizacijoje, o 42,1% respondentų teigia, kad nevertinamas. Kalbant apie organizuotumą, 57,9% respondentų mato šį įgūdį kaip labai vertinamą jų organizacijoje, o 31,6% respondentų renkasi neutralią poziciją ir renkasi šį

igūdį kaip nei vertinamą, nei nevertinamą.

Išanalizavus respondentų atsakymų pasiskirstymą šiam klausimui galima teigti, kad labiausiai vertinami yra profesionalumo, bendradarbiavimo ir dominavimo igūdžiai „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje. Tai reiškia, kad šioje organizacijoje svarbu, kad darbuotojas išmanytų savo darbo specifiką, gebėtų generuoti nestandartinius sprendimus bei idėjas, svarbu, kad darbuotojai padėtų vienas kitam, keistųsi idėjomis bei žiniomis, o taip pat vertinama tai, kad darbuotojai siektų būti pranašesniais vieni už kitus.

Organizacijai kaip visumai būdingų teiginių vertinimas VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

Toliau išsiaiškinsime organizacijai kaip visumai būdingų teiginių vertinimą atskirai kiekvienoje tirtoje organizacijoje. Respondentų buvo prašoma įvertinti išvardintus teiginius būdingus jų organizacijoms kaip visumai (1-Nebūdinga, 2- Nei būdinga, nei nebūdinga, 3 – Labai būdinga).



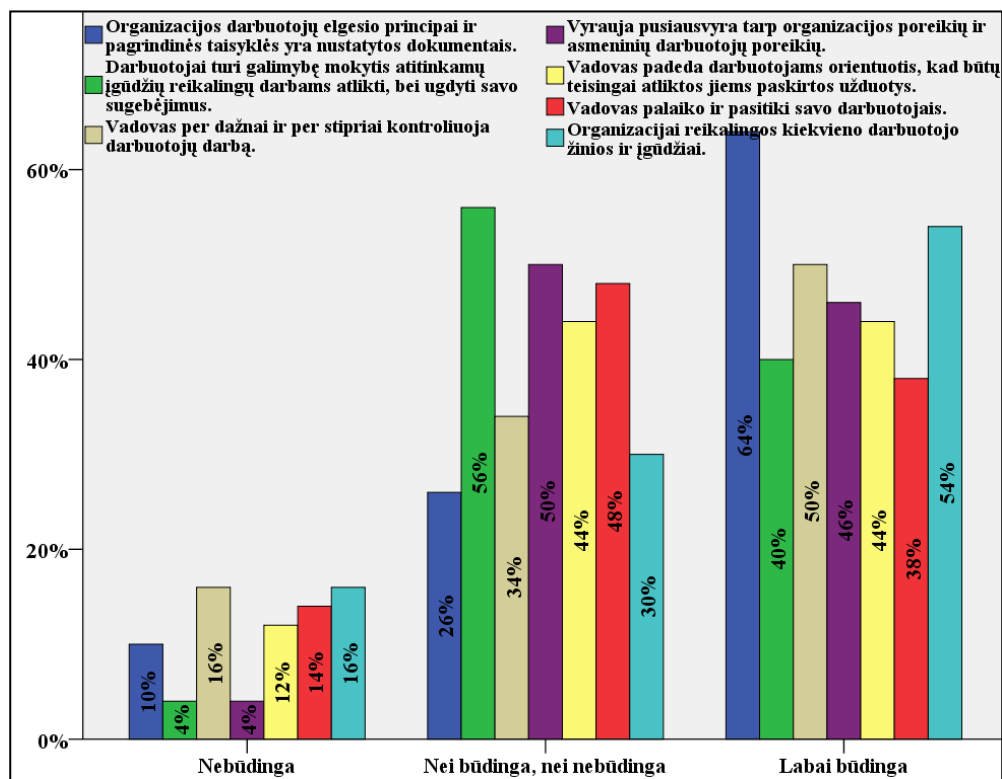
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje respondentų nuomonių pasiskirstymas matomas 9 pav. Daugiausia (70,5%) respondentų sutinka, kad tiriamajai organizacijai yra reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir igūdžiai. Taip pat teigini, kad vadovas palaiko ir pasitiki savo

darbuotojais 63,6% respondentų įvardijo kaip labai būdingą jų organizacijai. Šios organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais, tai teigia 61,4% respondentų įvertindami šį teiginį kaip labai būdingą jų organizacijai. 56,8% atsakiusiųjų sako, kad vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys.

Vertinant teiginį: vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių, net 59,1% respondentų nurodė, kad tai nei būdinga, nei nebūdinga jų organizacijai. Toks respondentų pasiskirstymas šiam teiginiui leidžia daryti prielaidą, kad turbūt teiginys buvo nesuprastas.

Išanalizavus respondentų atsakymų pasiskirstymą šiam klausimui galima teigti, kad vertinant teiginių būdingumą „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijai kaip visumai yra matoma komandinio darbo išraiškų. Respondentų įvertinimas, kad organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai patvirtina J.A.F. Stoner , R. E. Freeman, D.r. Gilbert, 2000 teiginį, kad darbuotojų žinios ir įgūdžiai sudaro galimybę efektyviai spręsti organizacijos problemas. Kadangi „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos vadovas, pasak tirtų darbuotojų, padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys, taip pat jis palaiko ir pasitiki savo darbuotojais leidžia patvirtinti A. Virbalienės, 2010 teiginį, kad kuriant darnią aplinką lengviau pasiekti efektyvesnius kolektyvinius rezultatus.



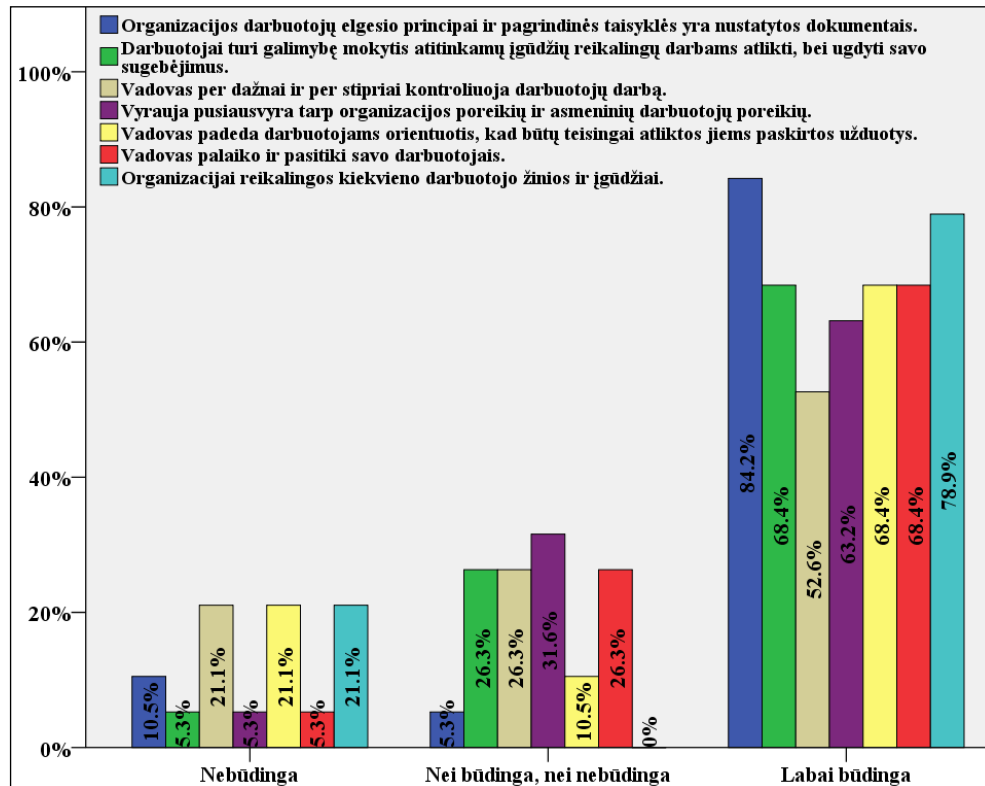
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

„Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje respondentų nuomonių pasiskirstymas matomas 10 pav. Šios organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais, tai teigia 64% tiriamųjų, įvertindami šį teiginį kaip labai būdingą jų organizacijai. 54% respondentų sutinka, kad tiriamajai organizacijai yra reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai. Net 50% šios organizacijos darbuotojų nurodo, kad vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jų darbą, tačiau nemažas procentas atsakiusiųjų (44%) nurodo, kad vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys ir 38% - vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais, tai leidžia daryti išvadą, kad organizacijos vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jų darbą, norėdamas padėti darbuotojams orientuotis, kad jiems paskirtos užduotys būtų atliktos teisingai, taip palaikydamas savo darbuotojus.

Neutralios pozicijos (nei būdinga, nei nebūdinga) vertinant teiginius pasiskirstymas „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje toks: darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus (56%); vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių (50%); vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais (48%). Tačiau taip pat nemažas procentas atsakiusiųjų šiuos teiginius vertina, kaip labai būdingus jų organizacijai: darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus (40%);

vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių (46%); vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys (44%).

Išanalizavus respondentų atsakymų pasiskirstymą šiam klausimui galima teigti, kad vertinant teiginių būdingumą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijai kaip visumai, yra taip pat matoma komandinio darbo išraiškų. Respondentų įvertinimas, kad organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai taip pat patvirtina J.A.F. Stoner, R. E. Freeman, D.r. Gilbert, 2000 teiginį, kad darbuotojų žinios ir įgūdžiai sudaro galimybę efektyviai spręsti organizacijos problemas



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijai kaip visumai būdingus teiginius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje respondentų nuomonių pasiskirstymas matomas 11 pav. Dauguma šios organizacijos darbuotojų visus teiginius įvertino kaip labai būdingus: organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais, taip teigia 84,2% respondentų, 78,9% organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai, 68,4% atsakiusiųjų sako, kad darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus, 68,4% teigia, kad vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys ir toks pats procentas respondentų mano, kad vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais, 63,2% vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų

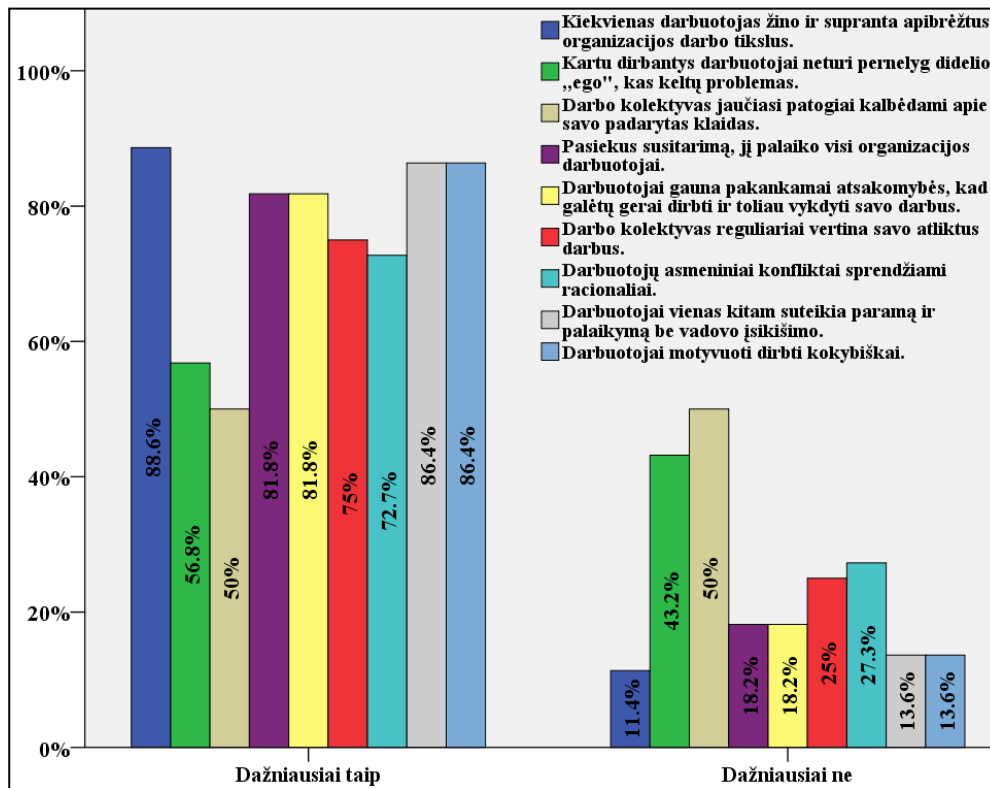
poreikių, 52,6% - vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja darbuotojų darbą.

Išanalizavus tokį respondentų atsakymų pasiskirstymą šiam klausimui galima teigti, kad vertinant teiginių būdingumą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijai kaip visumai yra matoma komandinio darbo bruožų. Respondentų įvertinimas, kad organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai patvirtina J.A.F. Stoner , R. E. Freeman, D.r. Gilbert, 2000 teiginį, kad darbuotojų žinios ir įgūdžiai sudaro galimybę efektyviai spręsti organizacijos problemas. Kadangi „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos vadovas, pasak tirtų darbuotojų, padeda darbuotojams orientotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys, taip pat jis palaiko ir pasitiki savo darbuotojais leidžia patvirtinti A. Virbalienės, 2010 teiginį, kad kuriant darnią aplinką lengviau pasiekti efektyvesnius kolektyvinius rezultatus.

Nemažai šios organizacijos darbuotojų nurodo, kad vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jų darbą, tačiau didesnis procentas atsakiusiųjų pasiirinko teiginį, kad vadovas padeda darbuotojams orientotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys bei tai, kad vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais, leidžia daryti išvadą, kad organizacijos vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja jų darbą, norėdamas padėti darbuotojams orientotis, kad jiems paskirtos užduotys būtų atliktos teisingai, taip palaikydamas savo darbuotojus.

Organizacijos darbo kolektyvui būdingų teiginių vertinimas VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

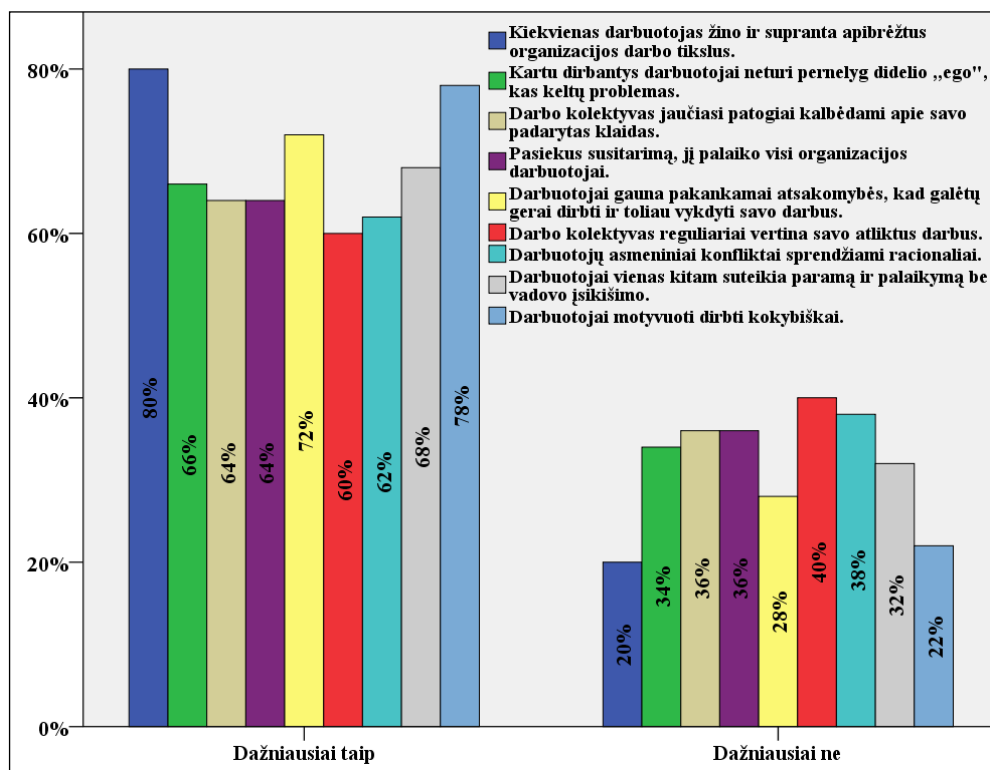
Kalbant apie komandinį darbą svarbu išsiaiškinti kas būdinga atskirai kiekvienos tirtos organizacijos darbo kolektyvui ir palyginti ar darbo kolektyvą būtų galima vadinti komanda. Respondentų buvo prašoma įvertinti išvardintus teiginius būdingus jų darbo kolektyvui pasirenkant vertinimo kriterijų dažniausiai taip ar dažniausiai ne.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.

Kaip matome 12 pav. daugiausiai (88,6%) VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ respondentų teigia, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus. 86,4% tiriamųjų nuomonės sutampa, kad dažniausiai tiriamos organizacijos darbuotojai suteikia vienas kitam paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo ir, kad darbuotojai yra motyvuoti dirbti kokybiškai. Taip pat šioje tirtyje organizacijoje darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus, o ir pasiekus susitarimą dažniausiai jį palaiko visi darbuotojai, taip teigia net 81,8% atsakiusiųjų. Nemažas procentas tiriamųjų laikosi nuomonės, kad jų darbo kolektyvas šioje organizacijoje reguliariai vertina savo atliktus darbus (75%) ir, kad darbuotojų asmeniniai konfliktai sprendžiami racionaliai (72,7%). Iš šių duomenų, vertinant darbo kolektyvą šioje organizacijoje, galima drąsiai teigti, kad šį darbo kolektyvą galima vadinti komanda, nes beveik visi teiginiai įvertinti kriterijumi „dažniausiai taip“.

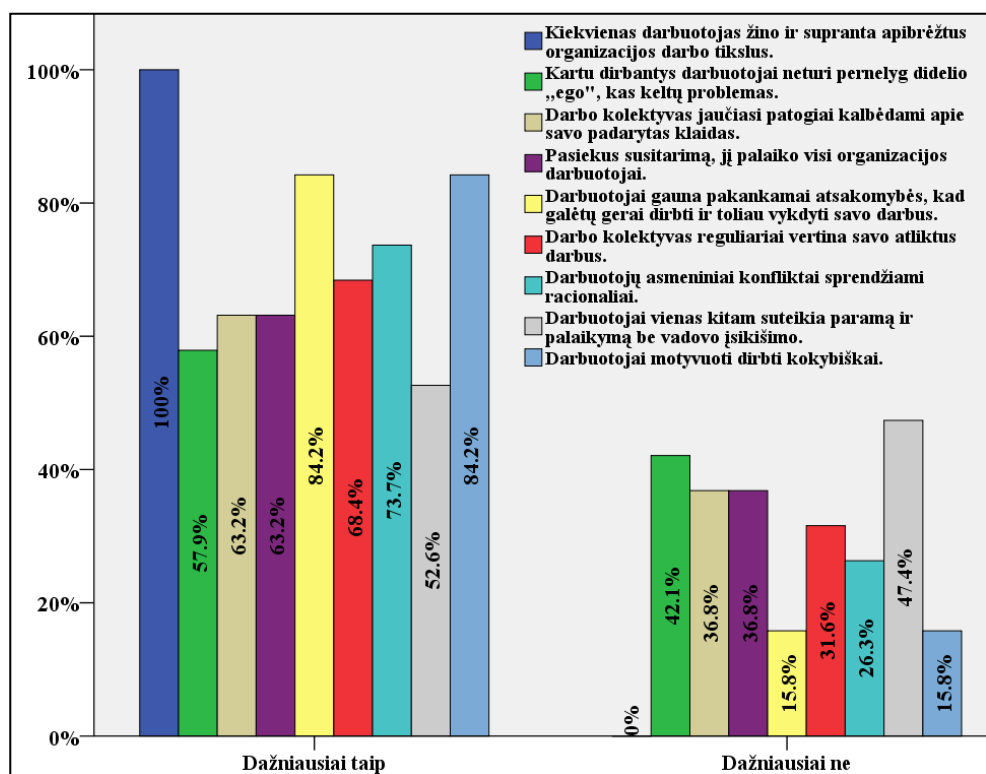
Įdomiausia yra tai, kad vertindami teiginį „darbo kolektyvas jaučiasi patogiai kalbėdami apie savo padarytas klaidas“ respondentų atsakymai pasiskirstė tolygiai: 50% pažymėjo „dažniausiai taip, o 50% - dažniausiai ne. Iš to galima daryti išvadą, kad kai kurie darbuotojai kompleksuoja ar bijo dėl savo padarytų klaidų, o gal nenori jų pripažinti, kad jas padarė.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

Kaip matome pav. 13, daugiausiai (80%) „Ignalinos rajono gimnazija“ respondentų teigia, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus. Šios organizacijos darbuotojai dažniausiai motyvuoti dirbti kokybiškai (78%). Na, o 72% tiriamųjų mano, kad šios organizacijos darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus. „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojai suteikia vienas kitam paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo (68%), taip pat 66% atsakiusiųjų sako, kad kartu dirbantys darbuotojai neturi pernelyg didelio „ego“, kas keltų problemas.

Taigi išanalizavus teiginių būdingų darbo kolektyvui vertinimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje galima drąsiai teigti, kad šį darbo kolektyvą galima vadinti komanda, nes daugumos darbuotojų visi teiginiai įvertinti kriterijumi „dažniausiai taip“.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo kolektyvui būdingus teiginius „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

Analizuojant „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų teiginių apie darbo kolektyvą vertinimą, įdomiausia buvo tai, kad teiginys, jog kiekvienas darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus buvo 100% įvertintas „dažniausiai taip“. 84,2% respondentų teigia, kad šios organizacijos darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus, iš to seka, kad jie motyvuoti dirbti kokybiškai, nes 84,2% nurodė šį teiginį kaip dažniausiai pasireiškiantį tiriamojame organizacijoje. Išsamesnis teiginių vertinimas apie darbo kolektyvą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje matomas 14 pav.

Analizuojant teiginį darbuotojai vienas kitam suteikia paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo respondentų atsakymai pasiskirsto maždaug tolygiai: dažniausiai taip 52,6%, dažniausiai ne 47,4%. Jei pažiūrėtume į pav 11, kur matomas „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie organizaciją kaip visumą, pamatytume, jog ten 52,6% teigia, kad vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja darbuotojų darbą, iš to galima daryti išvadą, kad vadovas kontroliuoja darbuotojų darbą, bet ir į jį kreipiasi kai kurie darbuotojai ieškodami paramos ir palaikymo.

Iš šių gautų rezultatų apie „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbo kolektyvą galima taip pat drąsiai teigti, kad šį darbo kolektyvą galima vadinti komanda, nes beveik visi teiginiai įvertinti kriterijumi „dažniausiai taip“.

Darbuotojų bendradarbiavimui būdingų teiginių vertinimas VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius būdingus jų organizacijos darbuotojų bendradarbiavimui, vienoje lentelės pusėje nurodant grupės narių bendradarbiavimui būdingus teiginius, kitoje – komandos narių bendradarbiavimui būdingus teiginius. (Vertinimo kriterijai nuo 1 iki 6: 1,2 – būdinga grupės narių bendradarbiavimui, 3,4 – neutrali pozicija vertinant teiginį, 5,6 – būdinga komandos narių bendradarbiavimui. Tam, kad būtų aiškesni gauti rezultatai buvo išvesti kiekvieno teiginio vertinimo kriterijų vidurkiai parodant respondentų pasiskirstymą procentais.

II lentelė. VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“				
Teiginiai	Vertinimo kriterijų vidurkiai (%)			Teiginiai
	1,2	3,4	5,6	
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	27,3%	47,7%	25%	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	22,7%	50%	27,3%	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	25%	47,7%	27,3%	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	22,7%	45,5%	31,8%	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	22,7%	45,5%	31,8%	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	22,8%	38,6%	38,6%	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	18,2%	50%	31,8%	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.

11 lentelės tęsinys. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“				
Teiginiai	Vertinimo kriterijų vidurkiai (%)			Teiginiai
	1,2	3,4	5,6	
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	18,1%	45,5%	36,4%	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	25%	38,6%	36,4%	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

Kaip matome, 11 lentelėje pavaizduotus tyrimo metu gautus rezultatus, VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje aiškinantis darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius, didesni procentai išsidėstę 3,4 vertinimo kriterijų stulpelyje. Tai reiškia, kad vertindami šiuos teiginius respondentai labiau rinkosi neutralią poziciją, iš to galima daryti išvadą, kad ta dalis tiriamųjų nerado savo organizacijai tinkančio teiginio arba tokia dalis respondentų nesuprato klausimo esmės, todėl išryškėjo tokie tyrimo rezultatai.

Pabandykime palyginti respondentų pasiskirstymą tarp grupės narių ir komandos narių bendradarbiavimui būdingų teiginių (žr. 11 lentelė vertinimo kriterijų vidurkiai proc., 1,2 stulpelis ir 5,6 stulpelis). Kaip jau buvo minėta, vertinimo kriterijus 1,2 reiškia, kad teiginys būdingas grupės narių bendradarbiavimui, o 5,6 – komandos narių bendradarbiavimui. Kadangi mums yra aktualu išsiaiškinti kaip komandinis darbas pasireiškia šioje organizacijoje vertinant darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius, todėl svarbu išryškinti, kurie teiginiai būdingi komandos narių bendradarbiavimui respondentų buvo labiau vertinami, nei teiginiai būdingi grupės narių bendradarbiavimui.

Didesnė VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų dalis nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje, priimamai pagrįsti sprendimai (27,3%), 31,8% respondentų teigia, kad šios organizacijos darbuotojai yra išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo įgūdžius bei sugebama atvirai spręsti iškilusius konfliktus ir iš jų pasimokyti, lyginant individualių darbo rezultatų priklausomumą nuo kitų organizacijos darbuotojų darbo rezultatų, 38,6% respondentų pasirinko teiginį, kad individualūs darbo rezultatai yra matomi kitų jų organizacijos darbuotojų ir nuo jų yra priklausomi kitų darbuotojų darbo rezultatai. 36,4% tiriamųjų nurodė, kad jų organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vieni kitų užduotis. Lygiai toks pats procentas darbuotojų teigia, kad jų organizacijoje yra dažnai dalinamasi medžiaga ir žiniomis reikalingomis bendram darbui. O teiginį, kad diskusijos susijusios su darbo atlikimo trukdžiais duoda patenkinamą

rezultatų, pasirinko 31,8%. Iš šių išskirtų teiginių vertinimo galima spręsti, kad VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje labiau pasireiškia komandos narių bendradarbiavimui būdingi bruožai, nei grupės narių bendradarbiavimui, todėl galima daryti išvadą, kad šios organizacijos darbuotojams bendradarbiaujant pasireiškia komandinio darbo bruožai.

12 lentelė. „Ignalinos rajono gimnazija“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

„Ignalinos rajono gimnazija“				
Teiginiai	Vertinimo kriterijų vidurkiai (%)			Teiginiai
	1,2	3,4	5,6	
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	16%	40%	44%	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	20%	38%	42%	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	24%	32%	44%	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	16%	38%	46%	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	20%	38%	42%	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	22%	34%	44%	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	18%	38%	44%	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	18%	38%	44%	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	22%	32%	46%	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

Kaip matome, 12 lentelėje pavaizduotus tyrimo metu gautus rezultatus, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje aiškinantis darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius, didesni procentai

išsidėstę 5,6 vertinimo kriterijų stulpelyje. Tai reiškia, kad vertindami šiuos teiginius respondentai labiau rinkosi komandos narių bendradarbiavimui būdingus teiginius, nei grupės narių bendradarbiavimui.

Didesnė „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų dalis (46%) teigia, kad darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus ir, kad organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis. 44% respondentų nuomone, organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai; darbuotojų idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio; organizacijos darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai taip pat yra dažnai dalinamasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui, o diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje duoda patenkinamus rezultatus. Tai, kad organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje ir, kad organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų bei iš jų pasimokyti nurodė 42% respondentų. Iš šių išskirtų teiginių vertinimo galima spręsti, kad „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje labiau pasireiškia komandos narių bendradarbiavimui būdingi bruožai, nei grupės narių bendradarbiavimui, todėl galima daryti išvadą, kad šios organizacijos darbuotojams bendradarbiaujant pasireiškia komandinio darbo bruožai.

13 lentelė. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“				
Teiginiai	Vertinimo kriterijų vidurkiai (%)			Teiginiai
	1,2	3,4	5,6	
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	15,8%	36,8%	47,4%	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	26,3%	31,6%	42,1%	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	26,3%	26,3%	47,4%	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	21,1%	36,8%	42,1%	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.

13 lentelės tęsinys. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius.

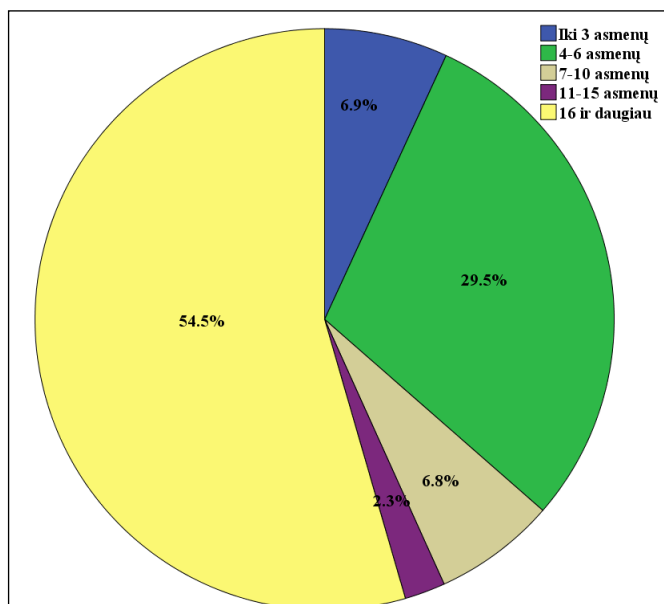
„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“				
Teiginiai	Vertinimo kriterijų vidurkiai (%)			Teiginiai
	1,2	3,4	5,6	
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	15,8%	31,6%	52,6%	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	21%	31,6%	47,4%	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	15,8%	42,1%	42,1%	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	21%	31,6%	47,4%	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	26,3%	31,6%	42,1%	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

13 lentelėje pavaizduoti tyrimo metu gauti rezultatai „Ignalinos savivaldybės viešojoje biblioteka“ organizacijoje aiškinantis darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius, didesni procentai išsidėstę 5,6 vertinimo kriterijų stulpelyje. Tai reiškia, kad vertindami šiuos teiginius respondentai labiau rinkosi komandos narių bendradarbiavimui būdingus teiginius, nei grupės narių bendradarbiavimui. Dauguma „Ignalinos savivaldybės viešojoje biblioteka“ organizacijos darbuotojų (52,6%) teigia, kad organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti. 47,4% respondentų rinkosi šiuos jų organizacijai būdingus teiginius: organizacijos darbuotojų idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio, joje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai; darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui ir žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai. Tai, kad organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje, jie yra išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus, o diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus nurodė 42,1% respondentų. Toks pats procentas

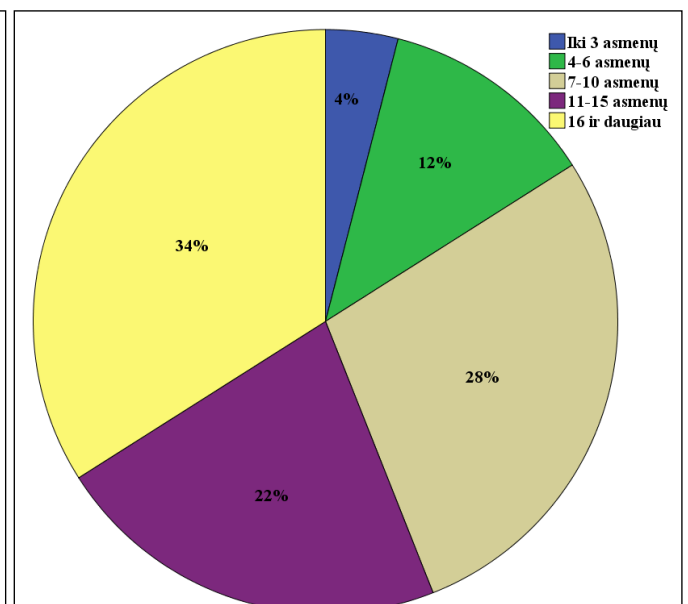
tiriamųjų teigia, kad jų organizacijoje darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje labiau pasireiškia komandos narių bendradarbiavimui būdingi bruožai, nei grupės narių bendradarbiavimui, todėl galima daryti išvadą, kad šios organizacijos darbuotojams bendradarbiaujant pasireiškia komandinio darbo bruožai.

2.2.3. Darbuotojų nuomonė apie kolektyvinį darbą tirtose organizacijose.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve jiems tenka dirbti VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose.

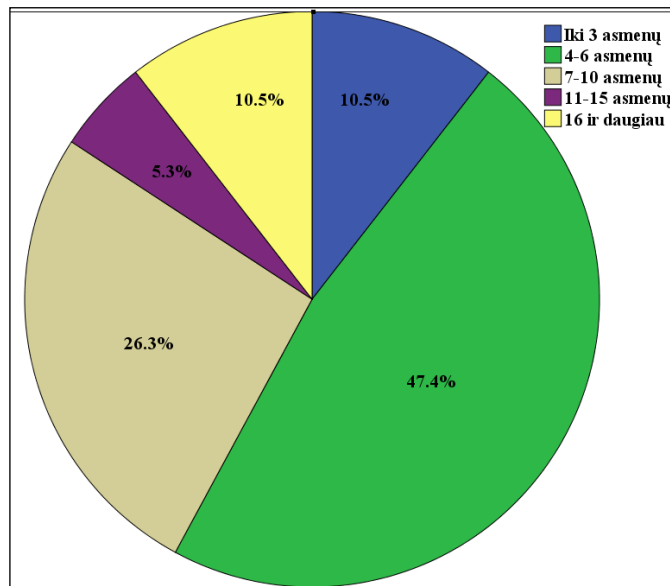


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.

15 ir 16 pav. pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve jiems tenka dirbti VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ ir „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijose. Daugiausiai respondentų (54,5%) VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje tenka dirbti 16 ir daugiau asmenų kolektyve. „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos 34% respondentams taip pat tenka dirbti 16 ir daugiau asmenų kolektyve, 28% - 7-10 asmenų kolektyve ir 22% respondentams tenka dirbti 11-15 asmenų kolektyve. Iš šio pasiskirstymo galima teigti, kad į kolektyvinį darbą įsitraukia nemažai žmonių šiose organizacijose.

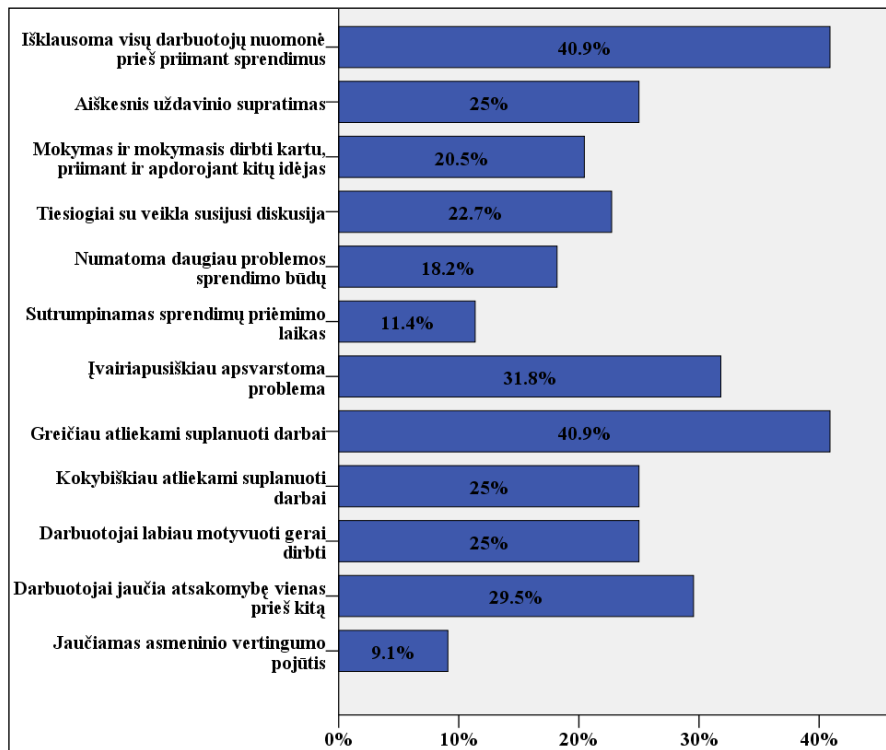


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve tenka dirbti „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

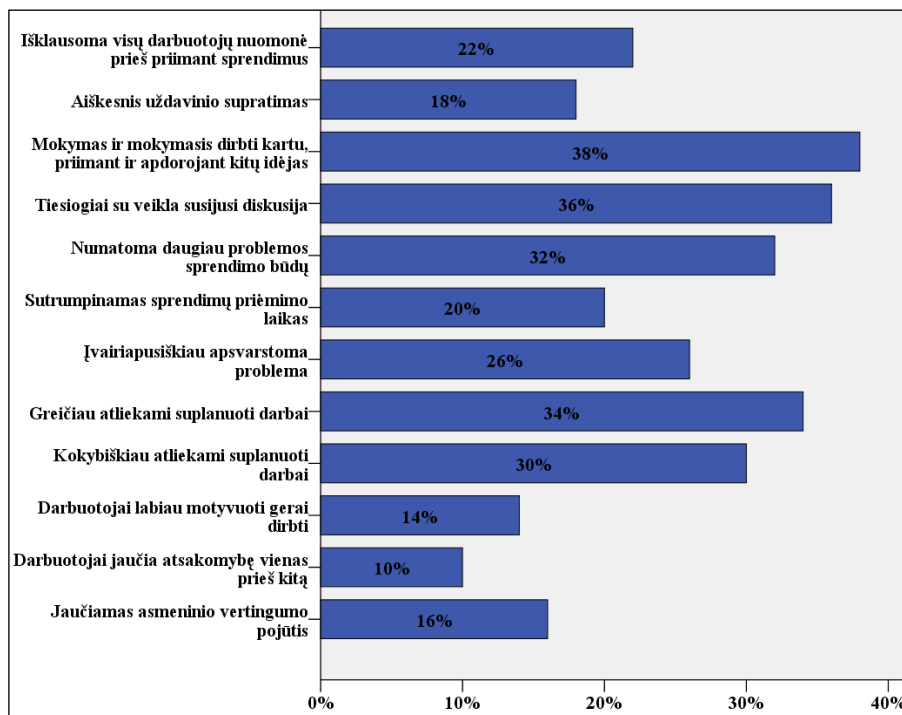
„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokio dydžio kolektyve jiems tenka dirbti matomas 17 pav. 47,4% atsakiusiųjų teigia, kad jiems tenka dirbti 4-6 asmenų kolektyve. Kadangi šioje organizacijoje dirba apie 20 žmonių, tai ir kolektyvo, kuriame jiems tenka dirbti dydis nėra labai didelis lyginant su VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ ir „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijomis.

VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijų darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus

Įdomu sužinoti kokius kolektyvinio darbo privalumus išvelgia tirtų organizacijų darbuotojai. Apklausoje respondentų buvo prašoma pasirinkti daugiausiai 4 kolektyvinio darbo privalumus iš pateiktų galimų variantų. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos respondentų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus matomas 18 pav. Daugiausiai respondentų (40,9%) mano, kad vienas iš kolektyvinio darbo privalumų yra tai, kad išklausiama visų darbuotojų nuomonė prieš priimant sprendimą ir greičiau atliekami suplanuoti darbai. Dar vienas iš privalumų, pasak šios organizacijos respondentų (31,8%), įvairiapusiškiau apsvarstoma iškilusi problema. Tai galima daryti išvadą, kad tirtos organizacijos darbuotojams yra svarbu, kad prieš priimant sprendimą būtų išklausiama visų darbuotojų nuomonė, o jų žinios ir idėjos leidžia įvairiapusiškiau apsvarstyti iškilusią problemą, todėl suplanuoti darbai jų organizacijoje yra greičiau atliekami.

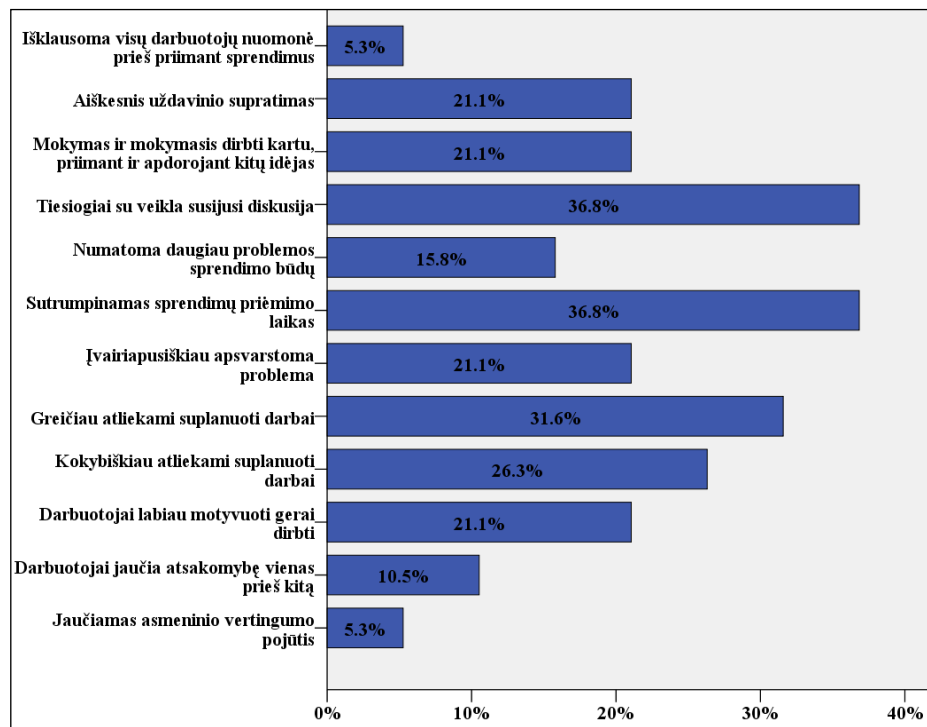


18 pav. VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus.



19 pav. „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus.

„Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų nuomonės apie kolektyvinio darbo privalumus matomas 19 pav. Šios organizacijos darbuotojų nuomone, kolektyvinis darbas sudaro galimybę mokytis ir mokytis dirbti kartu, priimant ir apdorojant kitų idėjas (38%), 36% teigia, kad kolektyvinis darbas leidžia vystyti diskusijai susijusiai tiesiogiai su vykdoma veikla, taip pat respondentų nuomone kolektyvinis darbas padeda greičiau ir kokybiškiau atlikti suplanuotus darbus. Iš šių gautų tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad šios organizacijos darbuotojams svarbu mokytis vieniems iš kitų, greitai ir kokybiškai atlikti suplanuotus darbus, o dirbant kolektyve atsiranda galimybė tai įgyvendinti.

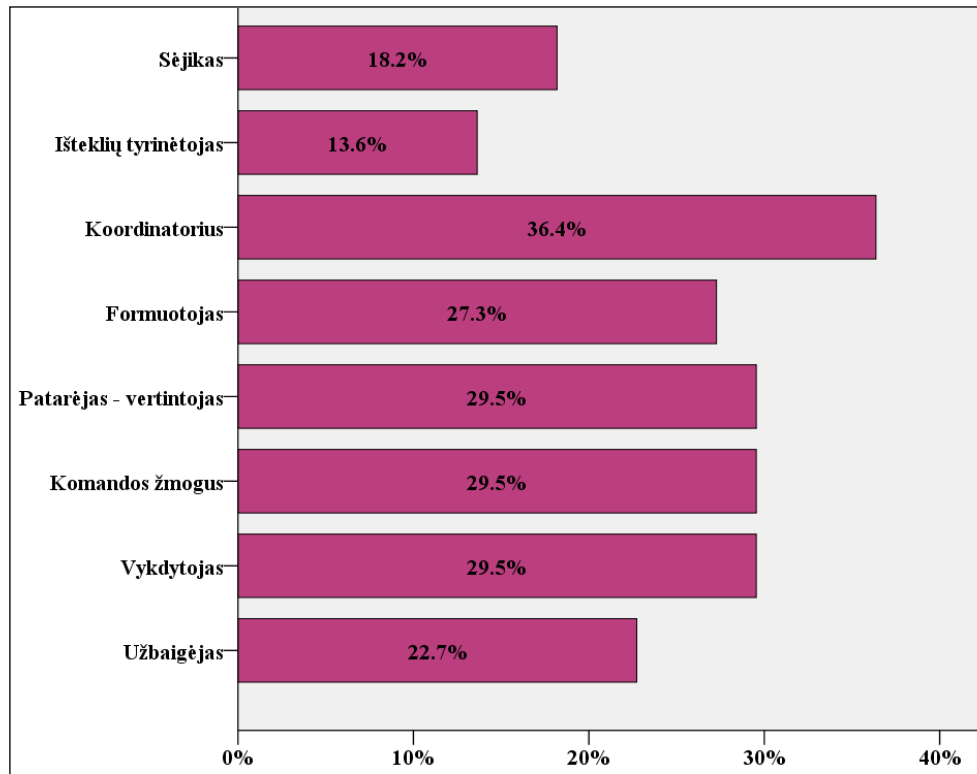


20 pav. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus.

20 pav. matoma „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų nuomonė apie kolektyvinio darbo privalumus. 36,8% sutinka, kad dirbant kolektyvinį darbą sutrumpėja sprendimų priėmimo laikas ir greičiau atliekami suplanuoti darbai (31,6%). Respondentai taip pat teigia, kad kolektyvinis darbas leidžia vystyti diskusijai susijusiai tiesiogiai su vykdoma veikla (36,8%). Iš šių gautų rezultatų galime teigti, kad diskusijos susijusios su vykdoma veikla sutrumpina sprendimų priėmimo laiką šioje organizacijoje, o priėmus sprendimus yra greičiau atliekami suplanuoti darbai.

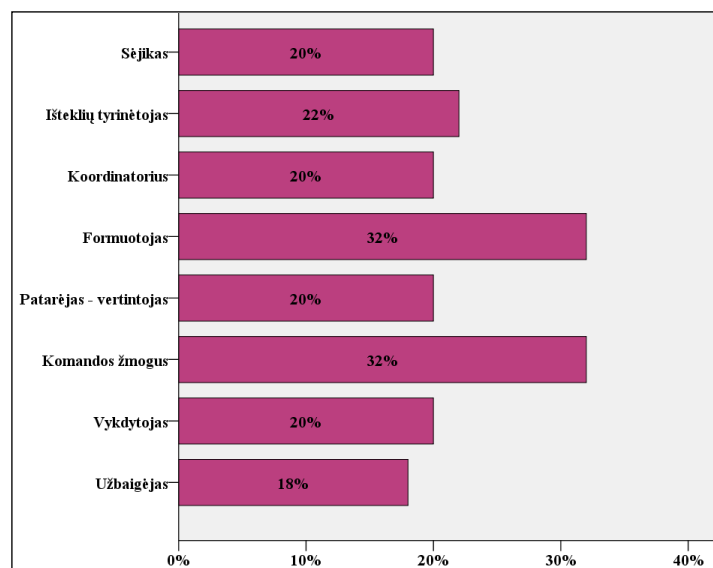
VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaimenis.

Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje vienas svarbiausių dalykų, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį formuojant komandą ir siekiant išvengti galimos trinties ir konfliktų – joje turi būti skirtingus komandos vaidmenis galinčių atlikti žmonių. Tai svarbu, nes kuo vienodesni bus dalyviai, tuo mažiau tikėtinas kūrybinis darbas. Todėl svarbu aptarti gautus tyrimo metu rezultatus, kokiems vaidmenims save tirtų organizacijų darbuotojai priskyrė.



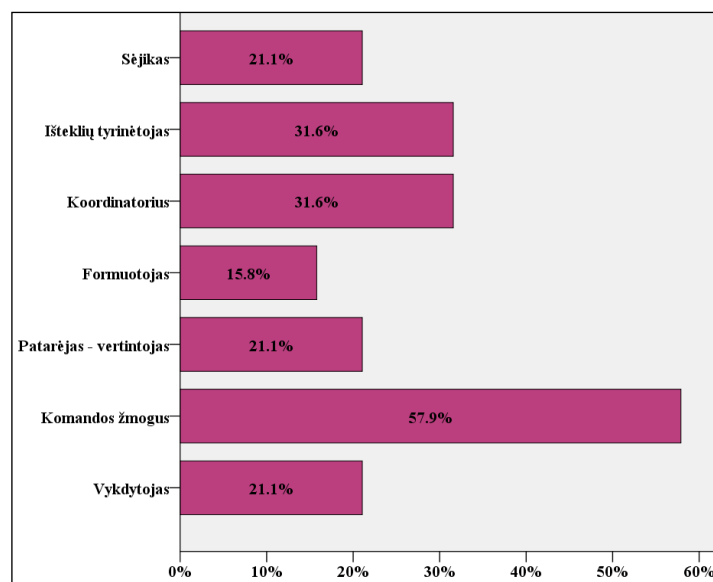
21 pav. VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

21 pav. rodo, kad VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje didesnė dalis respondentų pasirinko koordinatoriaus vaidmenį (36,4%), tai reiškia, kad šioje organizacijoje dirba labai disciplinuoti, ties užduotimi linę susikaupti darbuotojai. Kiti komandiniai vaidmenys tarp darbuotojų šioje organizacijoje pasiskirsto maždaug tolygiai, tai galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje yra skirtingo tipo žmonių, todėl lengviau išvengti trinties ir konfliktų, o darbų atlikimas yra funkcionuotas.



22 pav. „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

„Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje didesnė dalis respondentų pasirinko formuotojo ir komandos žmogaus vaidmenis (32%), tai reiškia, kad šioje organizacijoje dirba impulsyvūs, sugebantys susitvarkyti su problemomis ir nekreipdami į jas dėmesio tęsti darbus, jautrūs, geri klausytojai, vengiantys konfliktų žmonės. Kiti komandiniai vaidmenys tarp darbuotojų šioje organizacijoje pasiskirsto maždaug tolygiai, tai galima daryti išvadą, kad šioje organizacijoje yra skirtingo tipo žmonių, todėl lengviau išvengti trinties ir konfliktų, o darbų atlikimas yra funkcionuotas.



23 pav. „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal komandinius vaidmenis.

„Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje dauguma respondentų pasirinko komandos žmogaus vaidmenį (57,9%), tai reiškia, kad šioje organizacijoje dirba jautrūs, geri klausytojai, vengiantys konfliktų žmonės. Taip pat nemažas procentas respondentų (31,6%) pasirinko išteklių tyrinėtojo ir koordinatoriaus vaidmenis. Kiti komandiniai vaidmenys tarp darbuotojų šioje organizacijoje pasiskirsto maždaug tolygiai, tai galima daryti išvada, kad šioje organizacijoje yra skirtingo tipo žmonių, todėl lengviau išvengti trinties ir konfliktų, o darbų atlikimas yra funkcionuojantis. Įdomiausia yra tai, kad nė vienas iš respondentų nepasirinko užbaigėjo vaidmens šioje organizacijoje, todėl galima manyti, kad užbaigėjo vaidmenį atlieka koordinatorius šioje organizacijoje, nes pagal teorinėje dalyje išnagrinėtą M. Belbin vaidmenų teoriją koordinatorius tai tas vaidmuo, kuris padeda išlaikyti komandą ties užsibrėžtu tikslu.

2.2.4. Rekomendacijos tirtoms organizacijoms.

Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti su kokiais trūkumais tiriamų organizacijų darbuotojai susiduria, ir kaip tuos trūkumus jie siūlytų pašalinti. Anketoje buvo pateikti trūkumų variantai respondentams bei šalia išdėstomi tų trūkumų sprendimo būdai (variantai), o taip pat paliekamas laukelis „kita“, kad respondentas galėtų įrašyti pats ir, kad galėtų išreikšti savo nuomonę bei pateikti savo pasiūlymus. Kadangi laukelis „Kita“ nė vienos organizacijos darbuotojų nebuvo užpildytas, todėl jis į duomenų analizę tiesiog nebuvo įtrauktas.

Konfliktų sprendimo būdai.

Kaip matome 24, 25, 26 pav., visose tirtose organizacijose daugiausiai respondentų siūlo išsiaiškinti kokie yra asmeniniai darbuotojų poreikiai ir ar jie sutampa su organizacijos poreikiais: VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ (34,1%), „Ignalinos rajono gimnazija“ (44%), „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ (47,4%). Todėl rekomenduočiau šių organizacijų vadovams aiškiai apibrėžti darbuotojams kokie yra organizacijos poreikiai ir išsiaiškinti ar jie sutampa su jų asmeniniais poreikiais, nes galima daryti išvada, kad su konfliktais susiduriama šiose organizacijose būtent dėl šios priežasties, tai rodo ir tyrimo rezultatai. O, kad komandinis darbas būtų efektyvus, reikalinga kuo darnesnė darbo aplinka. Taip pat 25,5% VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų teigia, kad norint išvengti konfliktų reikia išsiaiškinti ko kiekvienas darbuotojas tikisi iš kito darbuotojo. Tuo tarpu 21,1% „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos darbuotojų norėtų išsiaiškinti ko jiems reikia iš pačios organizacijos, tam kad sumažėtų konfliktų.

Netinkamo vadovavimo sprendimo būdai.

Netinkamą vadovavimą VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos didesnė dalis iš visų atsakiusių darbuotojų (34,1%) siūlo spręsti vadovui rodant iniciatyvą bei motyvuojant darbuotojus dirbti ir bendrai siekti organizacijos tikslų. (žr. 27 pav.)

„Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijų didžiosios dalies atsakiusių nuomone (32%) netinkamas vadovavimas būtų išspręsta problema jų organizacijose, jei vadovas aiškiai apibrėžtų organizacijos tikslus, viziją ir misiją. (žr. 28, 29 pav.)

Ištikrųjų labai svarbu tinkamai vadovauti kolektyvui tam, kad komandinis darbas būtų efektyvus. Labai svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžti organizacijos tikslai ir kolektyvas žinotų kokių darbo rezultatų jiems siekti. Jei nebus aiškiai apibrėžtų tikslų kolektyvas praras motyvaciją jų siekti.

Nepakankamai efektyvaus informacijos perdavimo sprendimo būdai.

Didžioji dalis respondentų tirtose organizacijose teigia, kad siūlytų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus naujos informacijos perdavimui. (žr. 30, 31, 32 pav.) tokiu būdu informacija būtų gaunama iš pirmų lūpų, mažiau tikėtinas informacijos iškreiptumas.

31,8% VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ darbuotojų norėtų gauti galimybę pasinaudoti gaunama informacija iš jų pačių. Galima teigti, kad darbuotojai norėtų turėti didesnę galimybę mokytis vieni iš kitų, keistis žiniomis bei idėjomis.

Informacijos perdavimas taip pat yra labai svarbus dalykas kalbant apie komandinį darbą, nes jei informacija tarp komandos narių bus perduodama iškreipta ar nepakankama, komandinio darbo rezultatai bus sunkiai pasiekiami.

Netolygaus darbų paskirstymo sprendimo būdai.

Net 50% VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų siūlo, kad darbus skirstyti pagal tai, kas ką geriausiai sugeba. Taip užduotys bus atliekamos kokybiškiau ir kolektyvinio darbo rezultatai bus pasiekti greičiau.

Tiek „Ignalinos rajono gimnazija“, tiek „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijos didžioji dalis darbuotojų netolygų darbų paskirstymą siūlo spręsti darbus perduodant „estafetinio bėgimo modeliu“: vienas skyrius baigia savo darbo dalį ir perduoda ją kitam skyriui. Taip būtų labiau sutelkiamos kolektyvo pastangos darbo atlikimui, nes būtų ribojamas vieno skyriaus darbo atlikimo laikas, o taip pat būtų labiau jaučiama atsakomybė savo darbo dalį atlikti laiku, kad kitas skyrius nevėluotų padaryti savosios darbo dalies.

Atsakomybės stokos sprendimo būdai.

Tiek VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ (žr. 36 pav.), tiek „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ (žr. 38 pav.) organizacijų didžioji dalis darbuotojų siūlo išsiaiškinti atsakomybės stokos priežastis ir jas pašalinti. Ypatingai toks sprendimo būdas pašalinti atsakomybės stokai yra siūlomas VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijos darbuotojų (50%).

38% „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijos darbuotojų siūlo šalinti neatsakingus darbuotojus (žr. 37 pav.), bet tai būtų lengviausia ir ne pati geriausia išeitis.

Kadangi atsakomybės įgūdis yra labai svarbus bruožas, kalbant apie komandinį darbą, tai efektyviausias būdas jos stoką pašalinti išsiaiškinant tokio pasireiškimo priežastis ar įvedant bausmių sistemą neatsakingiems darbuotojams.

Kompetencijos stokos sprendimo būdai.

Visų tirtų organizacijų darbuotojai kompetencijos stoką siūlo pašalinti darbuotojus informuojant ko tikimasi iš jų. (žr. 39, 40 41 pav.), todėl organizacijų vadovai turėtų aiškiai apibrėžti kokie įgūdžiai, žinios ir patirtis bus reikalinga kolektyviniam darbui. Siūlyčiau rengti organizacijų darbuotojams seminarus skatinančius darbuotojų bendradarbiavimą organizacijoje bei darbuotojų įgūdžių lavinimą.

IŠVADOS

1. Atliktas tyrimas parodė, kad VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoms nebūdinga dažna darbuotojų kaita, todėl darbo kolektyvas yra susidirbęs, o ir santykiai tarp darbuotojų yra draugiški.

2. Kadangi išanalizavus įgūdžius būdingus tirtoms organizacijoms labiausiai buvo vertinami atsakingumas, bendradarbiavimas ir profesionalumas, tai rodo, kad organizacijose veikia komandinis darbas.

3. Nustačius kas būdinga tiriamosioms organizacijoms kaip visumai, išryškinant komandinio darbo bruožus, buvo atskleista, kad tirtoms organizacijoms yra reikalingos darbuotojų žinio ir įgūdžiai, organizacijų vadovai padeda darbuotojams orientuotis, kad darbo užduotys būtų atliktos teisingai, jie pasitiki ir palaiko savo darbuotojus, kartais stipriai pakontroliuodami.

4. Nustačius kas būdinga tiriamųjų organizacijų darbo kolektyvui, išryškinant komandinio darbo bruožus, paaiškėjo, kad darbuotojai žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus, pasiekus susitarimą jį palaiko beveik visi organizacijos darbuotojai, darbuotojų asmeniniai konfliktai sprendžiami racionaliai šiose tirtose organizacijose.

5. Nustatant kas būdinga tiriamųjų organizacijų darbuotojų bendradarbiavimui, išryškinant komandinio darbo ir grupinio darbo bruožus, buvo sunkoka susisteminti tyrimo metu gautus rezultatus, nes matyt dauguma respondentų nesuprato klausimo esmės ir rinkosi daugiau neutralią poziciją, tačiau vertinant tų respondentų atsakymus, kurie suprato klausimo esmę buvo matoma, kad buvo labiau renkama komandos narių bendradarbiavimui būdingus teiginius. Tai tik dar kartą patvirtina, kad šiose organizacijose veikia komandinis darbas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alekna M. Vadovavimas ir komandinio darbo principai : administracinė lyderystė: vadovavimas ir komandos formavimas // Karys. - 2001, Nr. 23/24.
2. Bagdonienė D. Grupinio darbo išsivystymas organizacijoje // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas : Technologija, 1998.
3. Bakanauskienė I. Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse / Management theory and studies for rural business and infrastructure development. [T.] 12(1).– ISSN 1822-6760.
4. Bakanauskienė I. The aspects of managerial teamwork competence : research in Lithuanian companies. - Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, 2007.
5. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. Žmonių santykiai organizacijose, Kaunas, Technologija 2010. 306 p. ISBN 978-9955-25-888-9.
6. Bartušytė R. Komandinio darbo ypatumai Šiaulių miesto viešbutyje "Šiaulių krašto medžiotųjų užėiga" // Studentų tiriamieji darbai, 2006, Nr. 1 – ISSN 1822-864X.
7. Bilevičienė T., Jonušauskas S., Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2011. 31 p.. - ISBN 978-9955-19-242-8.
8. Burbienė D. Vadovavimo stilių ypatumai komandiniame sprendimų priėmime // Mūsų socialinis kapitalas – žinios. – Kaunas : Technologija, 2009.
9. Dromantas M. Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. - Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2008.
10. Dromantas M. Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje // Vadyba, 2007, Nr. 2(11). – ISSN 1648-7974.
11. Dromantas M., Merkys G. Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. - Kaunas, Lietuvos žemės ūkio universitetas ,2004, ISSN 1648-2603.
12. Grakauskaitė R. Darbo komandos formavimo ir komandinio darbo teoriniai aspektai // Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos ir vadybos įžvalgos, 2006. – ISSN 2029-0217.
13. Gražulis V., Sudnickas T., Dačiulytė R., Valickas A.. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2012. .96 p. – ISBN 978-9955-19-452-1.
14. Jakštaitė A. Komandinis darbas - už ir prieš. // Verslo žinios, priedas "Karjera ir vadyba", 2001, lapkr. 10 - ISSN 1392-2807.

15. Jankauskienė D. Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. // Socialiniai tyrimai, 2005, [Nr.] 1(5). – ISSN 1392-3110.
16. Jazukevičiūtė J., Lamsodienė E. Specialistų komandos darbas, Kaunas, Kauno kolegija, 2007. 21 p. ISBN 978-9955-27-053-9
17. Katzenbach J. R., Smith D. K., „The wisdom of teams”. – United States of America, McKinsey&Company, 1993. ISBN 0-87584-367-0.
18. Klevečkaitė D. AB VST Jonišio skyriaus darbuotojų požiūrio į komandinį darbą tyrimas. – Šiauliai: Šiaulių kolegijos Leidybos centras, 2009.
19. Kliopmanienė R. Gyvenimas pagal komandinio žaidimo taisykles : [iš pokalbio su Elektrėnų pirminio sveikatos priežiūros centro direktoriumi Z. Belicku] // Lietuvos bendrosios praktikos gydytojas, 2001, t. 5, Nr. 8 - ISSN 1392-3218.
20. Kliukaitė B. Komandinis darbas šiuolaikiniame versle // Verslas studentų akimis – Vilnius: Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla Vadybos fakultetas, 2010.
21. Krikščiūnienė D. Komandinio darbo įgūdžio formavimas nuotolinio mokymo metodu // Informacinių technologijų taikymas švietimo sistemoje, 2007 – ISSN 1822-7244.
22. Laurinaitis E. Produktyvaus darbo paslaptys - komandinis ryšys ir konfliktų sprendimas // Verslo renginiai ir pramogos, 2005, Nr. 11– ISSN 1648-7826.
23. Lipinskienė D. Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 5. – ISSN 1648-9098.
24. Maženienė Ž. Komandinį darbą skatinantys tarpusavio santykiai // Mūsų socialinis kapitalas – žinios. Kaunas: Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto Studentų mokslinė draugija, Technologija, 2010.
25. Mikėnienė O. Komandos formavimas pagal „Žiedų valdovą". Kas paverčia žmonių grupę sėkminga projektų vykdymo komanda? // Aš ir psichologija, 2009, Nr. 2 (kovas). – ISSN 1822-9506. –12-16.
26. Mileškienė J. Ar visada komanda gali daugiau negu kiekvienas jos narys atskirai? Kodėl? : [pokalbis su Manager.LT akademijos vadove Jolanta Mileškine ir CV-Online.LT Personalo atrankų projektų vadove Lina Mikolaitiene] / kalbėjosi Daiva Červokienė, // Vadovas, 2010, Nr. 9 (rugsėjis). – ISSN 2029-0861.
27. Masalskienė E. Dirbti komandoje. Ką tai reiškia? // Vadovo pasaulis, 2006, Nr. 4 – ISSN 1392-4761.
28. Nelsonas B., Ekonomis P.. Vadyba žaliems, Kaunas, Smaltijos leidykla, 1999, 181 p. ISBN 9986-965-03-9
29. Pamedytis R. Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys. // Personalo vadyba, 2004, Nr. 4 – ISSN

1392-5385.

30. Petrulytė R. Komanda - stiprioji bendrovės grandis // Vadovas, 2008, Nr. 9 – ISSN 2029-0861.
31. Pranys T. Komandinis darbas // Marketingas, 2006, Nr. 7/8. – ISSN 1648-6617.
32. Raižienė S., Endriulaitienė A., Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007, 8 p. ISBN 978-9955-12-222-7
33. Razauskas R. Lyderis ir jo vaidmuo kolektyve. // Savivaldybių žinios, – 2010, Nr. 2 (saus. 14) - ISSN 1392-2467.
34. Reinikienė I. Tempti vienas kitą į kalną ar lipti vienas kitam per galvas? : individualus ar komandinis darbas? įsitikinimai ar kompromisas? greitis ar nuomonių įvairovė? // Reklamos ir marketingo idėjos, 2005, Nr. 10. – ISSN 1648-9241.
35. Rimdeikienė S. Komandinio (multidisciplinio) socialinio darbo modelio samprata bei diegimas Lietuvoje // Jaunųjų mokslininkų darbai, 2005, Nr. 3(7). – ISSN 1648-8776.
36. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai, Kaunas : UAB "Poligrafija ir informatika", 2003, 13 p. ISBN 9986-850-46-0.
37. Saržickienė J. Komandinis darbas. - Vilnius : Lietuvos technikos biblioteka, 2006, ISBN 9986-746-28-0.
38. Savickas U. Kaip išsiugdyti puikiai dirbančią komandą? // Verslo renginiai ir pramogos, 2007, Nr. 22 – ISSN 1648-7826.
39. Savickas U. Nuo ko priklauso komandos sėkmė. // Verslo renginiai ir pramogos, 2007, Nr. 21 – ISSN 1648-7826.
40. Sąlyga J. Sėkmės formulė: atsakomybė, komandinis darbas ir profesionalumas : [pokalbis su Klaipėdos jūrininkų ligoninės vyriausiuoju gydytoju, Klaipėdos universiteto Sveikatos mokslų fakulteto docentu dr. Jonu Sąlyga] / kalbino Jūratė Mazajeva. // Lietuvos sveikata, 2011, bal. 7-13 (Nr.14) – ISSN 1648-1437.
41. Seilius A. Komandų formavimas esamų struktūrų pagrindu. // Tiltai. Priedas, T. 2. – ISSN 1648-3979.
42. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D.R. Gilbert, Jr. „Vadyba“. – Kaunas, Poligrafija ir informatika, 1999. P.490. ISBN 9986-850-28-2
43. Šadrakov A. 7 būdai, kaip suburti gerą vyresniųjų vadybininkų komandą. // Vadovas, 2008, Nr.10 – ISSN 2029-0861.
44. Šalčius A., Organizacijos valdymas, Vilnius, Efrata, 2009, 158 p. ISBN 978-609-408-011-1.
45. Šalčius A., Šarkiūnaitė I. „Žmogiškųjų išteklių valdymas“, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2011. 127 p.. ISBN 978-9955-634-68-3

46. Šalkauskienė L. Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.48 – ISSN 1392-1142.
47. Šalkauskienė L. Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: efektyvios komandos formavimo ypatumai. // Mokslas ir edukaciniai procesai, 2005, Nr. 1 – ISSN 1822-4644.
48. Šalkauskienė L. Konfliktų įtaka komandiniam darbui : teorinis ir praktinis aspektas. // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai, 2009 [T.] 12 – ISSN 1822-6736.
49. Šalkauskienė L., Vveinhardt J. Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai: 2008, ISSN 1392-1142.
50. Šimanskienė L., Seilius A, Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas, Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla, . –2009, 19 p. ISBN 978-9955-18-411-9.
51. Tamušauskaitė A. Choro kaip besimokančios organizacijos tyrimo parametrai // Socialiniai mokslai, 2010, Nr. 2 – ISSN 1392-0758.
52. Verikaitė J., Vaišnora U., Rasiulienė J., Čeikus L., Meilūnas D. Komandos formavimas: svarbi paslauga verslui buriant komandą ar darbuotojų pramoga // Vadovas, 2008, Nr.10 – ISSN 2029-0861.
53. Videika D. Komanda - efektyviausia darbo organizavimo forma tikslams pasiektideika. // Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste, 2005 – ISSN 1648-7117. – J.
54. Vijeikis J. Komandinis darbas ir jo taikymo problemos Lietuvos įmonėse = Team work and its application problems in Lithuanian companies // XII pasaulio lietuvių mokslo ir kūrybos simpoziumas. - Vilnius : Lietuvos mokslininkų sąjunga, 2003.
55. Vijeikienė B., Vijeikis J., Komandinio darbo pagrindai, Vilnius, Rosma, 2000. 53 p. ISBN 9986-00-294-X
56. Virbaliene A. Komandinio darbo įtaka efektyviai organizacijos veiklai // Taikomieji tyrimai – visuomenės kaitai. – Nr. 4 (2010), ISSN 1822-3575.
57. Vilčiauskaitė B. Kaip dirbti komandoje. // Vadovas, 2010, Nr. 9 (rugsėjis) – ISSN 2029-0861.
58. Virbaliene A. Komandinio darbo įtaka efektyviai organizacijos veiklai // Taikomieji tyrimai – visuomenės kaitai. – Nr. 4 (2010), ISSN 1822-3575.
59. Virkutyte O. Nuo darbo grupės iki darnios komandos. // Personalo vadyba, 2002, Nr. 4, 5. - ISSN 1392-5385.
60. Vveinhardt J. Publikacijų „Komandos formavimas, elgsena, komandinio darbo organizavimas temos raiška ir ypatumai. Verslas – studijos – mokslas // Žemaitijos kolegija: Rietavo vadybos fakultetas, Klaipėda Druka, 2005.

61. Zeffane, Rachid M. Pride and commitment in organizations: exploring the impact of satisfaction and trust climate = Pasididžiavimas ir įsipareigojimas organizacijose: kaip darbuotojus įtakoja pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimo atmosfera // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, [Nr.] 51 – ISSN 1392-1142.
62. Zinkevičiūtė A. Komandinio darbo reikšmė, diegiant kokybės valdymo sistemą organizacijoje // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas : Technologija, 1998.
63. Žukauskaitė I. Konkurencija ir komanda: ar įmanoma suderinti? // Psichologija tau, 2010, Nr. 6 (lapkritis/gruodis) – ISSN 1392-2505.
64. West M. A.. Efektyvus komandinis darbas, Kaunas . UAB Poligrafija ir informatika”, 2011, 22 p. ISBN 978-9986-850-62-5.
65. Belbin team roles, prieiga per internetą, <<http://www.belbin.com/rte.asp?id=3>> (žiūrėta 2014 01 12)
66. Komandinis darbas – pranašumas ar būtinybė?, prieiga per internetą, <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/komandinis-darbas---pranasumas-ar-butinybe>> (žiūrėta 2014 01 05)
67. Komandinio darbo taikymas mokymo procese, prieiga per internetą, <http://www.viko.lt/uploads/files/2010/Straipsniai/14%20straipsnis.pdf> (žiūrėta 2013 12 18)
68. Komanda ir organizacijos sėkmė, prieiga per internetą, < <http://www.verslas.in/komandinis-darbas>> (žiūrėta 2013 10 08)
69. Komanda ir organizacijos sėkmė, prieiga per internetą, <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/44dda9283d828>> , (žiūrėta 2014 02 04)
70. Pagrindinės komandos formavimo priemonės, prieiga per internetą, <<http://www.tmd.lt/index.php?pid=17&id=12>> (žiūrėta 2013 10 08)
71. Sinergija - sąveika, veikimas išvien, prieiga per internet, <<http://www.tzz.lt/s/sinergija>. (žiūrėta 2014 01 23)
72. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, prieiga per internetą, <http://www-leland.stanford.edu/group/wto/cgi-bin/docs/Cohen_Bailey_97.pdf> (žiūrėta 2013 12 15)

ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA

Magistro baigiamajame darbe ištirta komandinio darbo organizavimo ypatumai trijose Ignalinos rajono viešojo sektoriaus organizacijose („Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“). Teorinėje darbo dalyje aptariama komandos sąvoka, jos atskirtis nuo grupės sąvokos, komandinio darbo privalumai bei efektyvumą skatinantys veiksniai, R. M. Belbin komandos vaidmenų svarba organizuojant komandinį darbą, komandinio darbo aplinkos kūrimo terpės ypatumai, palyginami mokslininkų požiūriai. Empirinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija, analizuojami tyrimo, atlikto Ignalinos rajono viešojo sektoriaus trijose organizacijose, rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados bei pristatomos rekomendacijos tirtoms organizacijoms. Gauti rezultatai patvirtino, kad VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“ ir „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijose veikia komandinis darbas, tačiau yra tam tikrų trūkumų, kuriuos rekomenduojama pašalinti.

Pagrindiniai žodžiai: Komanda, grupė, komandinis darbas, komandinio darbo vaidmenys, efektyvumas, įgūdžiai, bendradarbiavimas.

ANOTACIJA ANGLŲ KALBA

ANNOTATION

This Master thesis explored teamwork organization features of Ignalina district three public sector organizations („Utena region road Ignalina road service“, „Ignalina gymnasium“ and „Ignalina municipal public library“). The theoretical part consists of the discussion of the team concept, its exclusion from the group concept, teamwork advantages and teamwork efficiency enhancing factors, R. M. Belbin team roles importance organizing teamwork, teamwork environment creation features, compared researchers attitudes. The empirical part consist of the methodology and results of the research in three Ignalina district public sector organizations, and the conclusion of the research and recommendations for organizations. The research results confirmed that in „Utena region road Ignalina road service“, „Ignalina gymnasium“ and „Ignalina municipal public library“ organizations operate teamwork, but there are some drawbacks that are recommended for removal.

Main words: Team, group, teamwork, team roles, efficiency, skills, cooperation.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Magistro baigiamojo darbo tema „Komandinio darbo organizavimo tyrimas Ignalinos rajono viešojo sektoriaus trijų organizacijų pavyzdžiu (VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“)“ Ši tema yra aktuali, nes šiuolaikinėse organizacijose vis labiau darbuotojai įtraukiami į organizacijos problemų sprendimą, tikslų siekimą, projektų rengimą ar organizacijos veiklos tobulinimą. Darbe iškelta problema klausimu – kokios komandinio darbo organizavimo formos yra taikomos VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“, „Ignalinos rajono gimnazija“, „Ignalinos rajono savivaldybės viešoji biblioteka“, organizacijose? Dėl šios priežasties tyrimo tikslas yra ištirti ir pateikti šioms organizacijoms išvadas bei rekomendacijas apie komandinio darbo organizavimo ypatumus šiose organizacijose. Tikslas pasiektas per įvykdytus tyrimo uždavinius: išsiaiškinta kokie įgūdžiai, būdingi komandiniam darbui, yra vertinami tiriamosiose organizacijose; nustatyta kas būdinga tiriamosioms organizacijoms kaip visumai, jų darbo kolektyvui, jų darbuotojų bendradarbiavimui išryškinant komandinio darbo bruožus; išsiaiškinta tirtų organizacijų darbuotojų nuomonė vertinant komandinio darbo privalumus; nustatyta, kokie Dr. M. Belbin komandiniai vaidmenys vyrauja tiriamosiose organizacijose; nustatyta tobulintini aspektai tiriamosiose organizacijose, kad komandinis darbas veiktų efektyviai. Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinant tiek organizacijai kaip visumai, tiek darbo kolektyvui, tiek darbuotojų bendradarbiavimui būdingus teiginius tirtose organizacijose pasireiškia komandinis darbas. Darbo struktūrą sudaro: teorinė analizė, metodologinė analizė, praktinė analizė, išvados ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: Komanda, grupė, komandinis darbas, komandinio darbo vaidmenys, efektyvumas, įgūdžiai, bendradarbiavimas.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

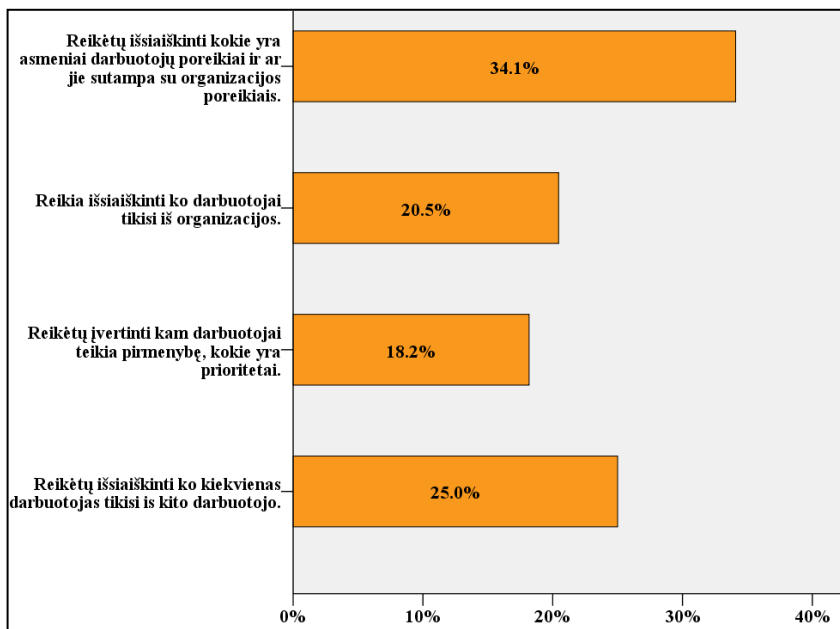
SUMMARY

The theme of the Master thesis is „Teamwork organization research of Ignalina district three public sector organizations as an example („Utena region road Ignalina road service“, „Ignalina gymnasium“ and „Ignalina municipal public library“). This thesis is relevant for modern organizations more and more employees are included in the organization's problems solving, achievement of the aims, project development and organizational performance improvement. There is a problem – what kind of the teamwork organization features is applied in „Utena region road Ignalina road service“, „Ignalina gymnasium“ and „Ignalina municipal public library“ organizations? For this reason, the objective of the research is to investigate and present the findings and recommendations of these organizations teamwork specific. The goal is achieved through committed research tasks: find out which skills specific to teamwork is valued in the investigated organizations; find out what is specific the investigated organizations as a whole, their collective work, their employees cooperation, highlighting teamwork features; clarified organizations surveyed opinion of staff assessing teamwork advantages; provides what Dr. M. Belbin team-roles dominated in the investigated organizations; was find out scope for improvement aspects in the investigated organizations that teamwork function effectively. The results showed that assessing organizations as whole, collective work, employees cooperation, highlighting teamwork features, it works in the investigated organizations. The structure contains of the theory analysis, methodological analysis, empirical analysis, conclusion and appendix.

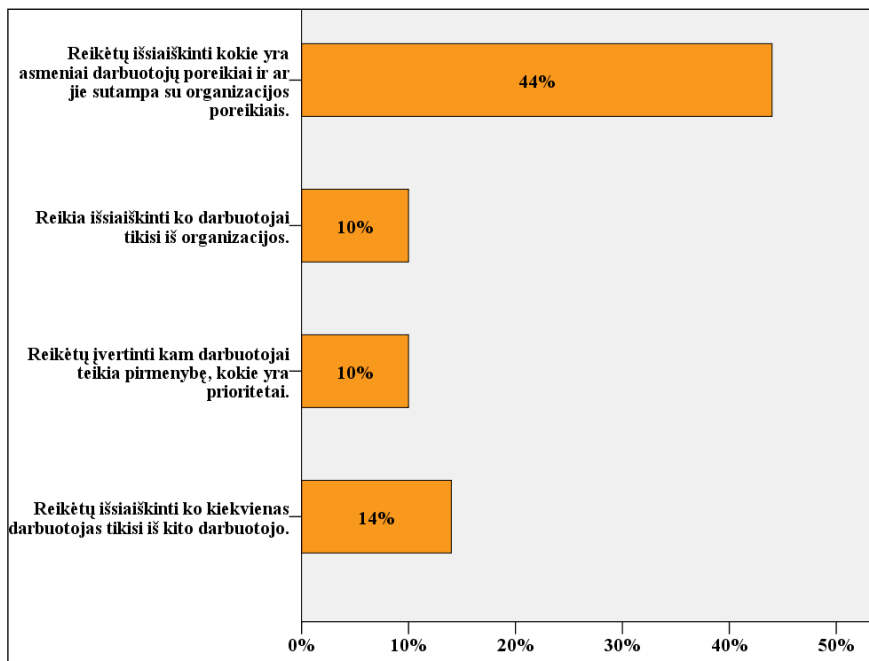
Main words: Team, group, teamwork, team roles, efficiency, skills, cooperation.

PRIEDAI

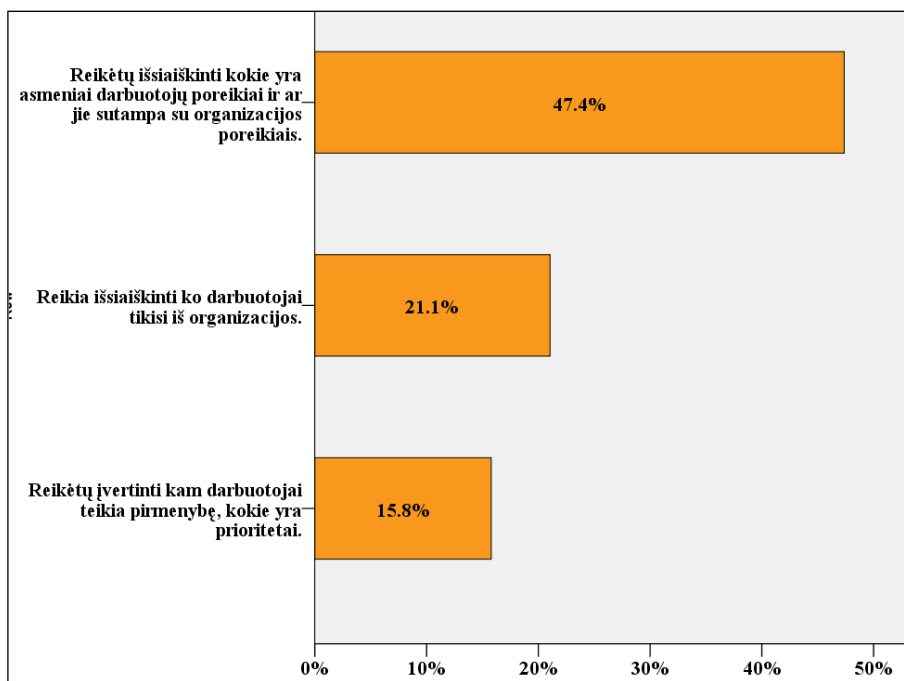
1 priedas



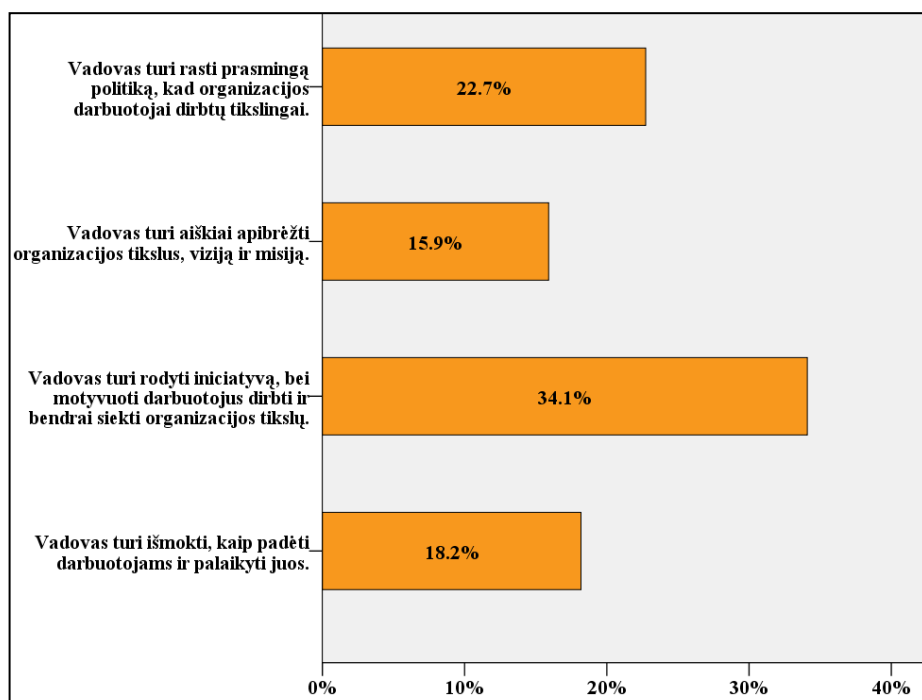
24 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



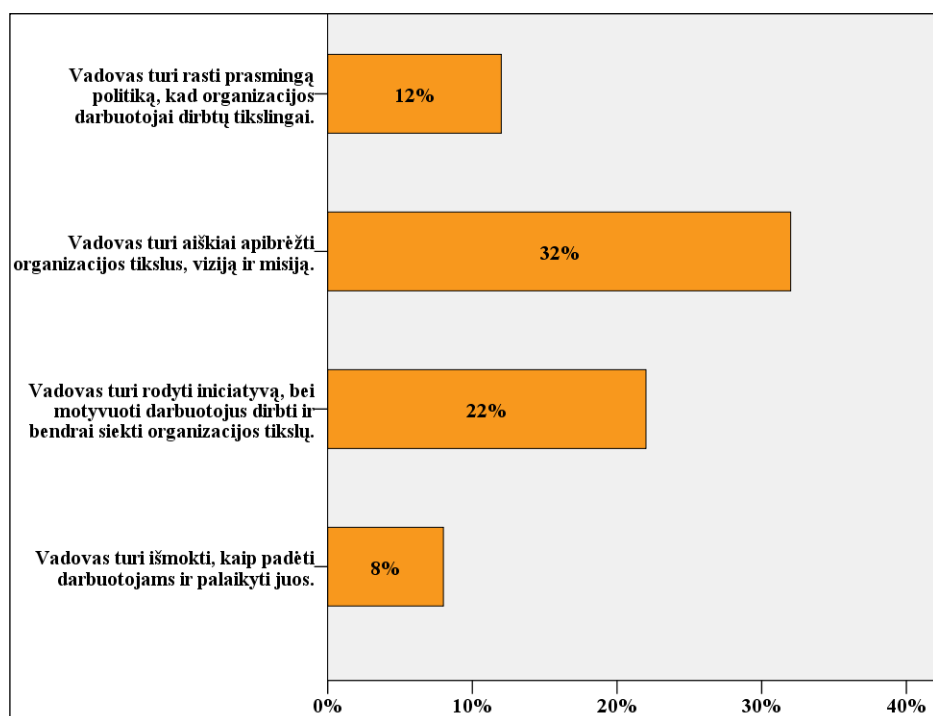
25 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



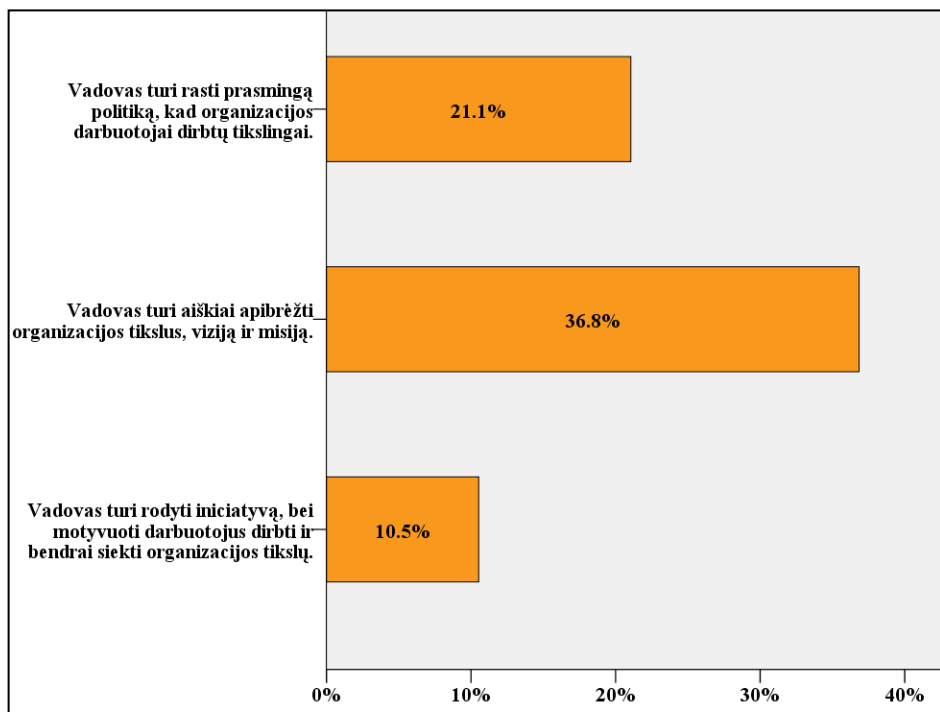
26 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti iškilusius konfliktus „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.



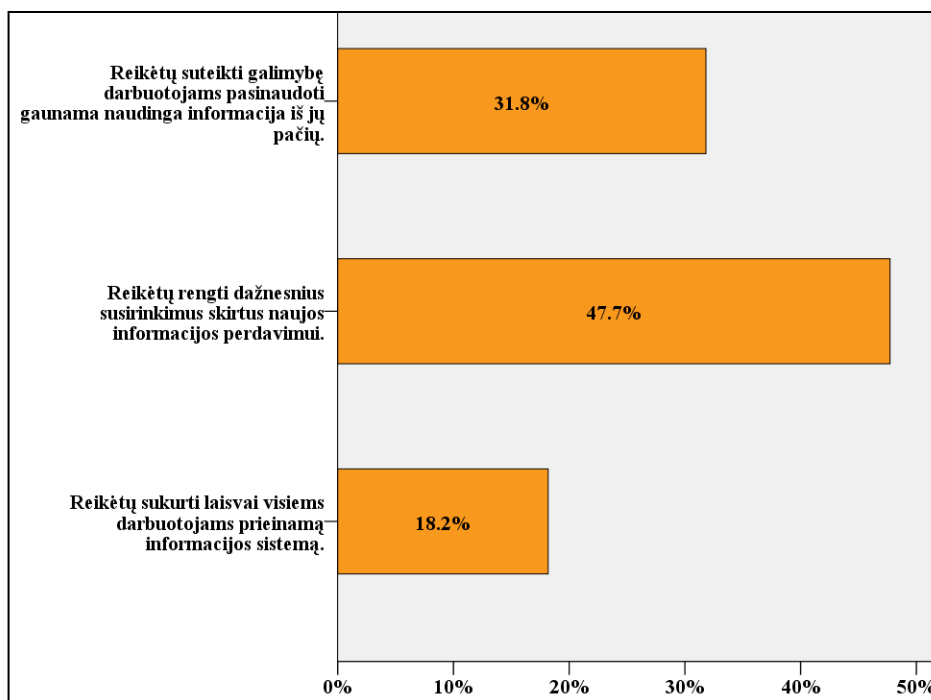
27 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



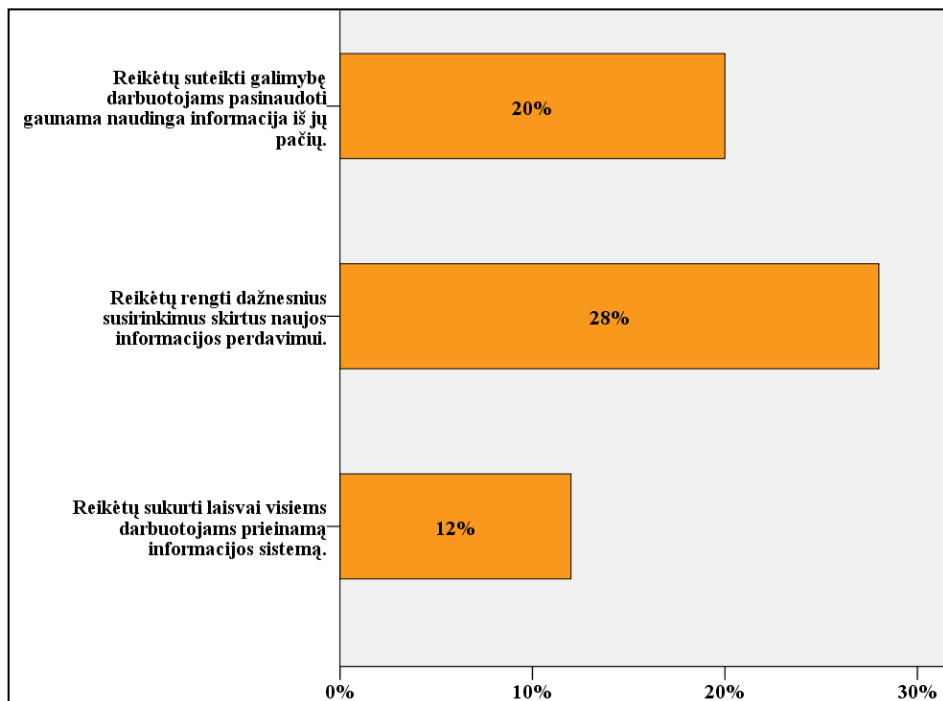
28 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



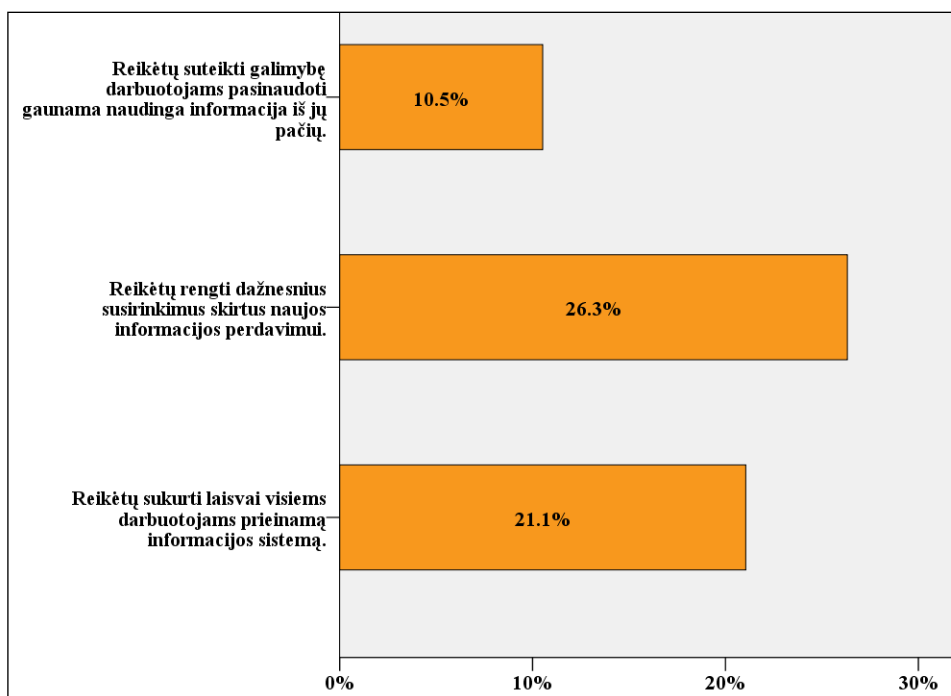
29 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netinkamą vadovavimą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.



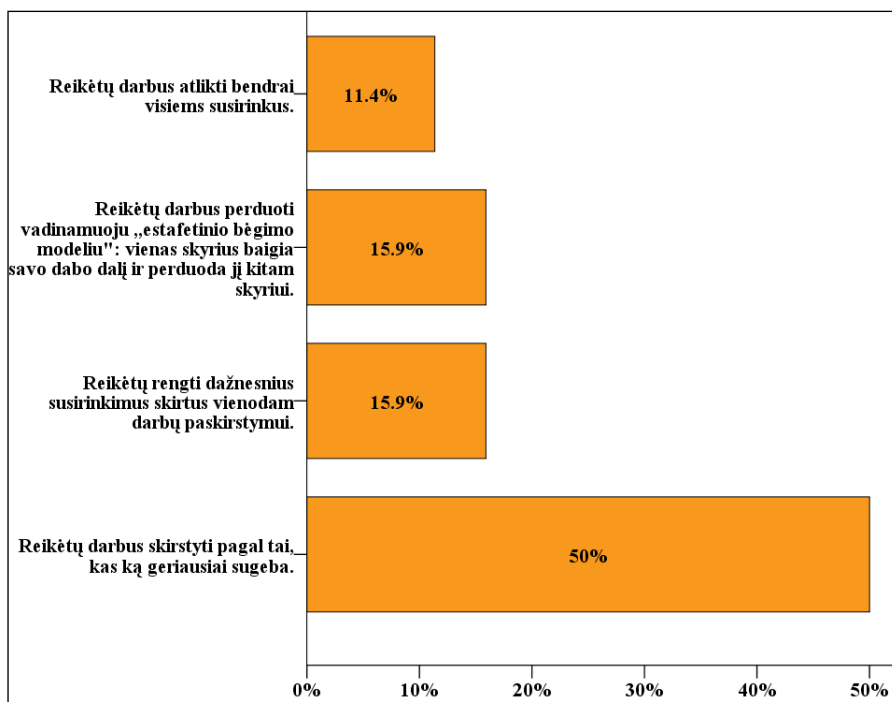
30 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



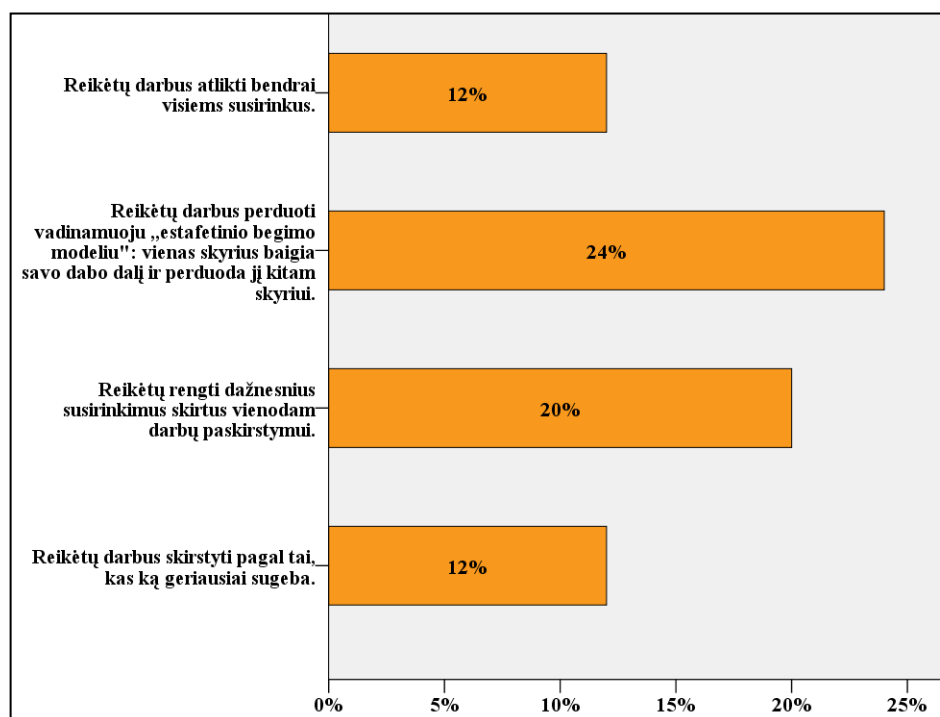
31 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



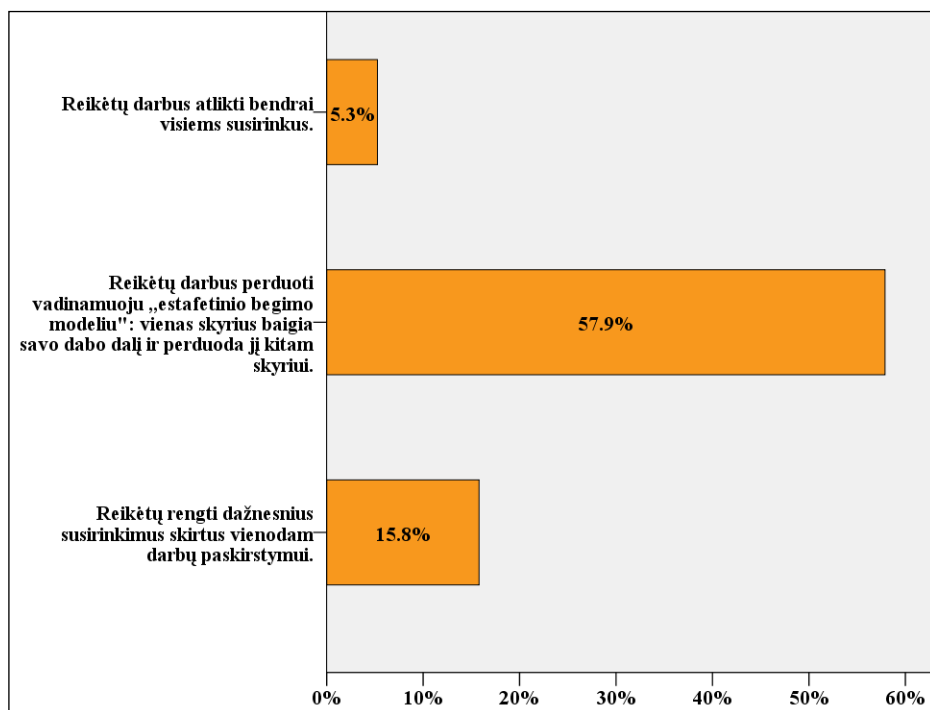
32 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti nepakankamai efektyvų informacijos perdavimą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.



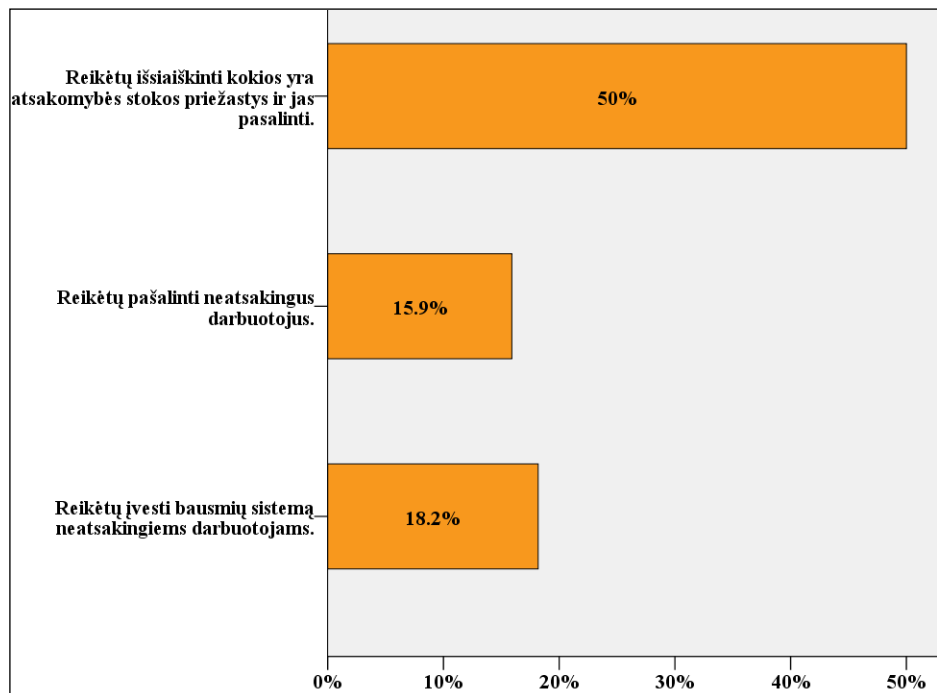
33 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą VI „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



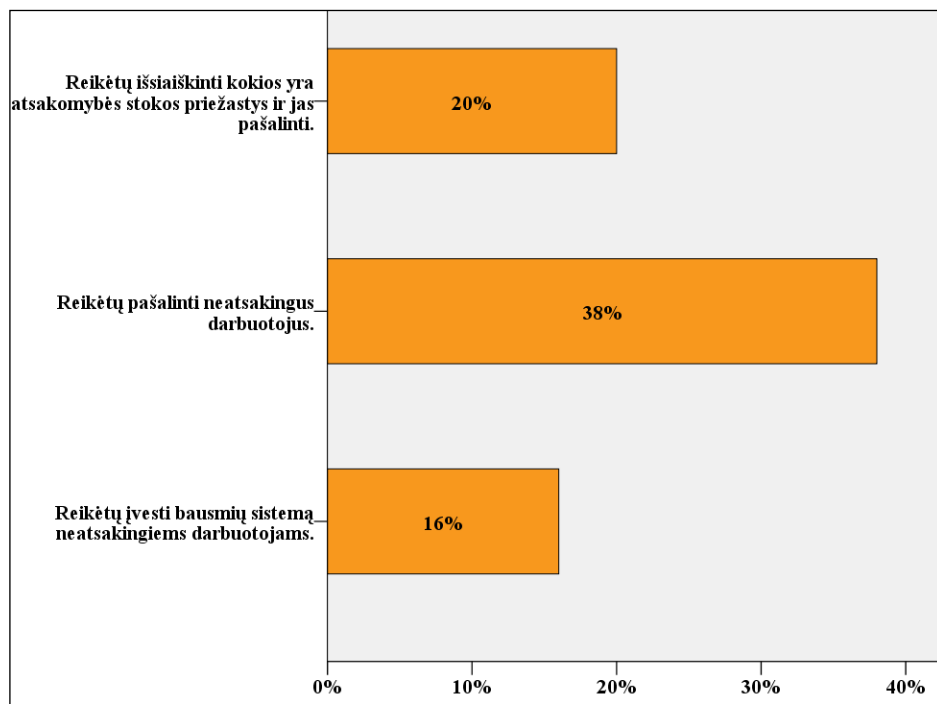
34 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



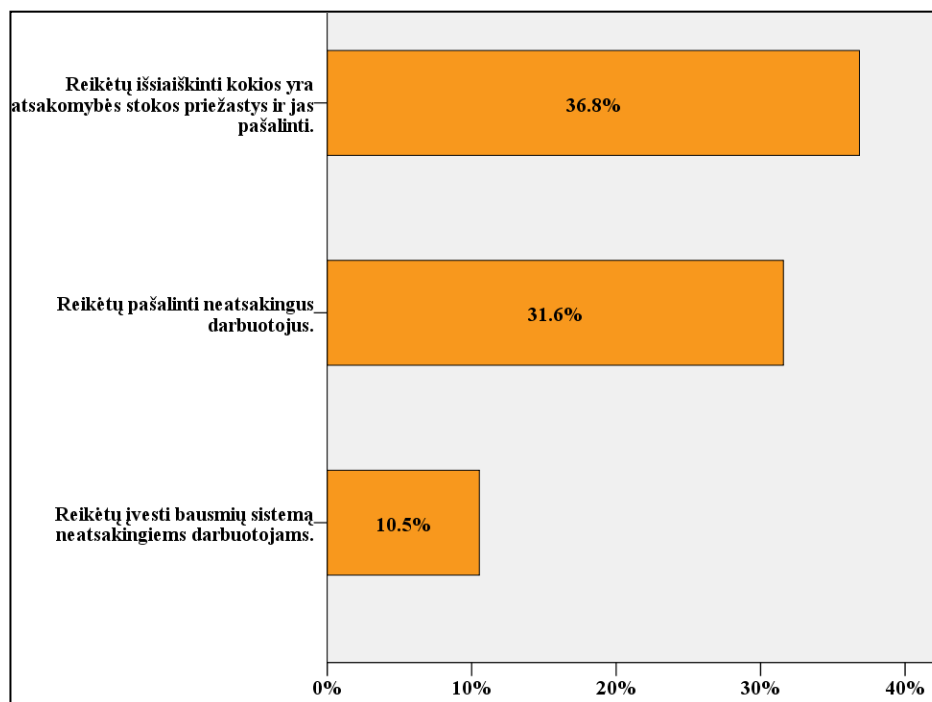
35 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti netolygų darbų paskirstymą „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.



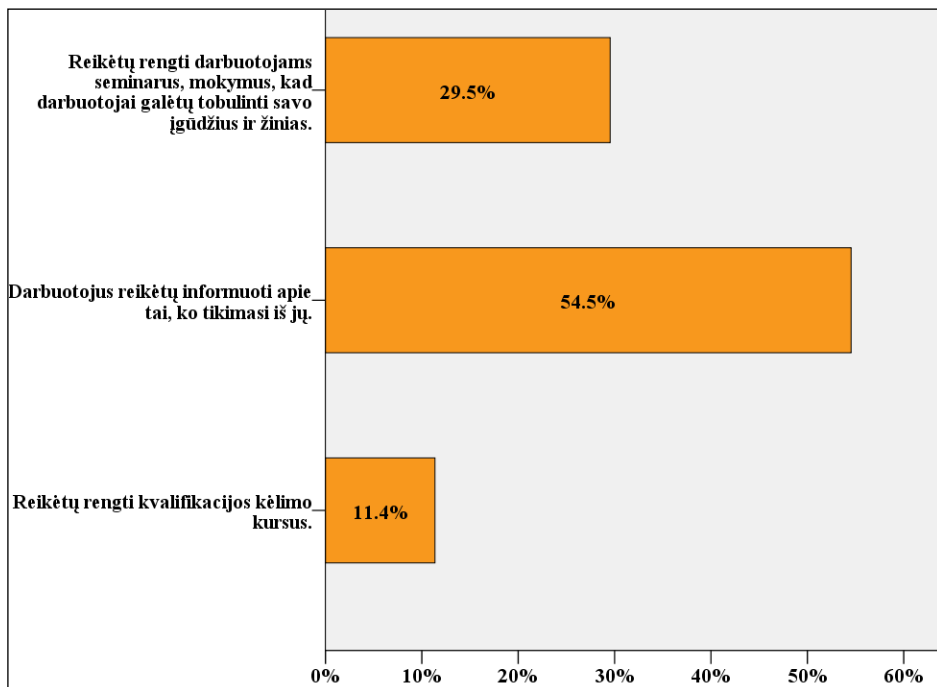
36 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



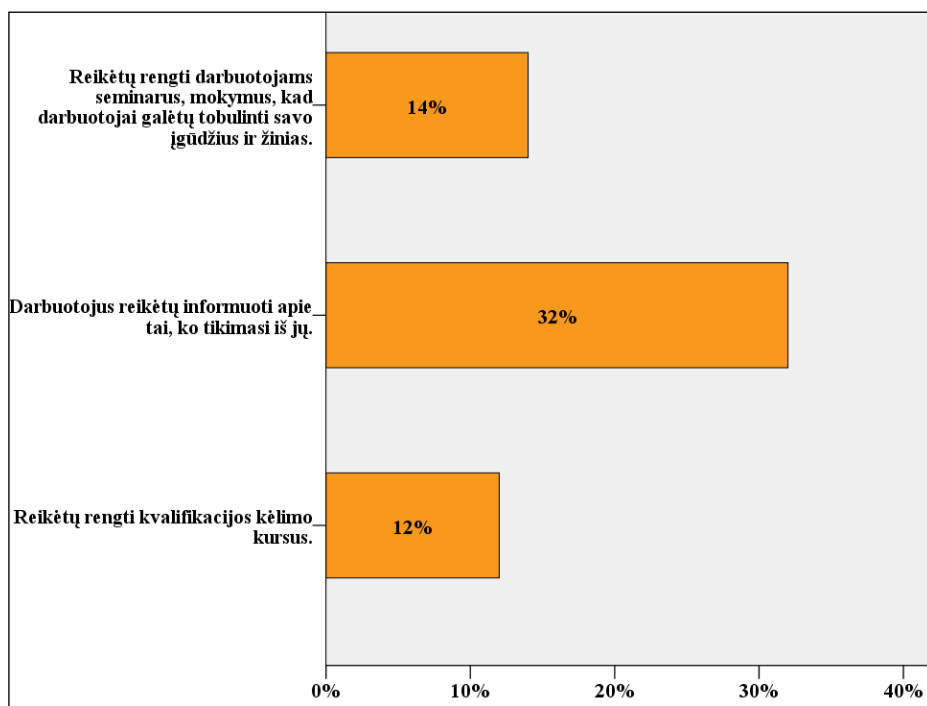
37 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



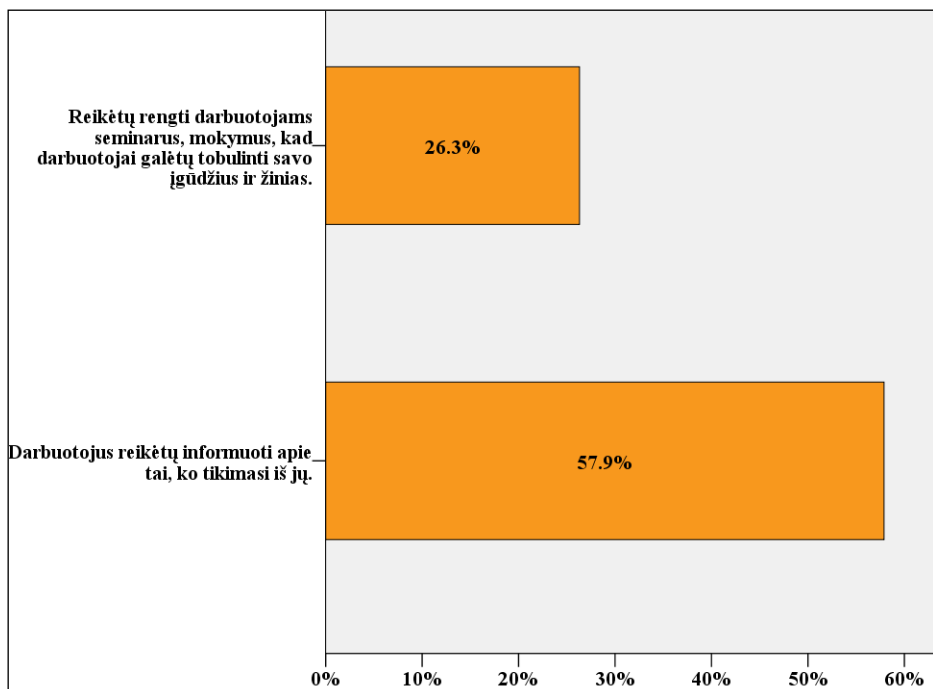
38 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti atsakomybės stoką „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.



39 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką VĮ „Utenos regiono keliai Ignalinos kelių tarnyba“ organizacijoje.



40 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką „Ignalinos rajono gimnazija“ organizacijoje.



41 pav. Respondentų siūlymai kaip spręsti kompetencijos stoką „Ignalinos savivaldybės viešoji biblioteka“ organizacijoje.

ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, norėdama sužinoti kokie komandinio darbo ypatumai vyrauja Lietuvos organizacijose.

Ši apklausa yra anoniminė, visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti statistinei analizei bei magistro baigiamojo darbo rašymui.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Jūsų lytis: Mteris Vyras

2. Jūsų amžius: Iki25
 Daugiau 25 – 45
 Daugiau 45

3. Jūsų išsilavinimas: Nebaigtas vidurinis
 Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: Iki 1 metų
 Daugiau 1 – 5
 Daugiau 5 – 15
 Daugiau 15 – 30
 Daugiau 30 metų

5. Jūsų pareigos šioje organizacijoje: Administracijos darbuotojas
 Kelių priežiūros darbuotojas
 Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas,
vairuotojas, valytoja)

6. Kokie įgūdžiai vertinami Jūsų organizacijoje? (1-nevertinama, 2-nei vertinama, nei nevertinama, 3-labai vertinama).

Įgūdžiai	1	2	3
Atsakingumas – užduotys atliekamos laiku ir kokybiškai, laikomasi darbo vidaus taisyklių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalumas – darbuotojas išmano savo darbo specifiką, geba generuoti nestandartinius sprendimus bei idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuotumas – gebėjimas planuoti savo darbo laiką, darbo prioritetų nusistatymas, t.y. užduočių susidėliojimas nuo svarbiausių iki mažiau svarbesnių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas – darbuotojai padeda vienas kitam, keičiasi idėjomis bei žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominavimas – darbuotojo siekimas būti pripažintam lyderiu, būti pranašesniu už kitus darbuotojus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų organizacijai? (1-nebūdinga, 2-nei būdinga, nei nebūdinga, 3-labai būdinga)

Teiginiai	1	2	3
Organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja darbuotojų darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padeda darbuotojams orientotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų darbo kolektyvui:

Teiginiai	Dažniausiai taip	Dažniausiai ne
Kiekvienas darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartu dirbantys darbuotojai neturi pernelyg didelio „ego“, kas keltų problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas jaučiasi patogiai kalbėdami apie savo padarytas klaidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekus susitarimą, jį palaiko visi organizacijos darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas reguliariai vertina savo atliktus darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų asmeniniai konfliktai sprendžiami racionaliai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai vienas kitam suteikia paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai motyvuoti dirbti kokybiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kuri iš teiginių būdingiausi darbuotojų bendradarbiavimui apibūdinti Jūsų organizacijoje?

Teiginiai	Įvertinimas						Teiginiai
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

10. Su kokiais trūkumais teko susidurti dirbant Jūsų organizacijoje? Jūsų manymu, kokie galėtų būti tų trūkumų svarbiausi sprendimo būdai? (Pažymėti ne daugiau 2 sprendimo būdus)

Trūkumai	Sprendimo būdai
<input type="checkbox"/> Konfliktai	<input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti ko kiekvienas darbuotojas tikisi iš kito darbuotojo. <input type="checkbox"/> Reikėtų įvertinti kam darbuotojai teikia pirmenybę, kokie yra prioritetai. <input type="checkbox"/> Reikia išsiaiškinti ko darbuotojai tikisi iš organizacijos. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokie yra asmeniai darbuotojų poreikiai ir ar jie sutampa su organizacijos poreikiais. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netinkamas vadovavimas	<input type="checkbox"/> Vadovas turi išmokti, kaip padėti darbuotojams ir palaikyti juos. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rodyti iniciatyvą, bei motyvuoti darbuotojus dirbti ir bendrai siekti organizacijos tikslų. <input type="checkbox"/> Vadovas turi aiškiai apibrėžti organizacijos tikslus, viziją ir misiją. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rasti prasmingą politiką, kad organizacijos darbuotojai dirbtų tikslingai. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Nepakankamai efektyvus informacijos perdavimas	<input type="checkbox"/> Reikėtų sukurti laisvai visiems darbuotojams prieinamą informacijos sistemą. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus naujos informacijos perdavimui. <input type="checkbox"/> Reikėtų suteikti galimybę darbuotojams pasinaudoti gaunama naudinga informacija iš jų pačių. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netolygus darbų paskirstymas	<input type="checkbox"/> Reikėtų darbus skirstyti pagal tai, kas ką geriausiai sugeba. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus vienodam darbų paskirstymui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus perduoti vadinamuoju „estafetinio bėgimo modeliu“: vienas skyrius baigia savo dabo dalį ir perduoda ją kitam skyriui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus atlikti bendrai visiems susirinkus. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Atsakomybės stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų įvesti bausmių sistemą neatsakingiems darbuotojams. <input type="checkbox"/> Reikėtų pašalinti neatsakingus darbuotojus. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokios yra atsakomybės stokos priežastys ir jas pašalinti. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų rengti kvalifikacijos kėlimo kursus. <input type="checkbox"/> Darbuotojus reikėtų informuoti apie tai, ko tikimasi iš jų. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti darbuotojams seminarus, mokymus, kad darbuotojai galėtų tobulinti savo įgūdžius ir žinias. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)

11. Kokio dydžio kolektyve Jums tenka dirbti?

- Iki 3 asmenų
 4-6 asmenų
 7-10 asmenų
 11-15 asmenų
 16 ir daugiau
 Neteko dirbti kolektyve

12. Jūsų nuomone kokie yra svarbiausi kolektyvinio darbo privalumai? (Galimi daugiausiai 4 atsakymo variantai)

- Išklausoma visų darbuotojų nuomonė prieš priimant sprendimus
 Aiškesnis uždavinio supratimas
 Mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimant ir apdorojant kitų idėjas
 Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija
 Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų
 Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas
 Įvairiapusiškiau apsvaustoma problema
 Greičiau atliekami suplanuoti darbai
 Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai
 Darbuotojai labiau motyvuoti gerai dirbti
 Darbuotojai jaučia atsakomybę vienas prieš kitą
 Jaučiamas asmeninio vertingumo pojūtis
 Kita (įrašyti)

13. Kuriam narių tipui save priskirtumėte dirbant kolektyvinį darbą? (Galimi daugiausiai 3 atsakymo variantai)

Teiginiai	Dažniausiai taip
Pateikiate idėjas, jas sugeneruojate, o jas vėliau patobulina kiti. Esate linkęs spręsti sudėtingas problemas. Ignoruojate smulkmenas.	<input type="checkbox"/>
Pasinaudoję kitų darbuotojų išsakyta idėja ją išvystote. Esate puikus diplomatas ir derybininkas. Mokate užmotyvuoti kitus siekti tikslo.	<input type="checkbox"/>
Pasitikite savimi, esate labai disciplinuotas ir mėgstate susikaupti ties užduotimi. Gebate atpažinti kitų žmonių talentus.	<input type="checkbox"/>
Esate impulsyvus ir nekantrus. Sugebate susitvarkyti su problemomis ir nekreipdami į jas dėmesio tęsti darbus.	<input type="checkbox"/>
Esate išvalgus. Kritikuojate kitus tik tada, kai matote realius trūkumus. Mėgstate patarinėti kitiems.	<input type="checkbox"/>
Esate jautrus ir atpažįstate paslėptas emocijas. Esate geras klausytojas, vengiate konfliktų.	<input type="checkbox"/>
Turite organizacinių įgūdžių, mėgstate tvarką ir struktūrą. Vengiate staigių pasikeitimų. Sugebate atlikti bet kokią jums paskirtą užduotį, nekreipiant dėmesio į tai, ar Jums tas darbas yra malonus ar ne.	<input type="checkbox"/>
Esate kruopštus, linkęs darbą pabaigti iki galo.	<input type="checkbox"/>

ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, norėdama sužinoti kokie komandinio darbo ypatumai vyrauja Lietuvos organizacijose.

Ši apklausa yra anoniminė, visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti statistinei analizei bei magistro baigiamojo darbo rašymui.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Jūsų lytis: Mteris Vyras

2. Jūsų amžius: Iki25
 Daugiau 25 – 45
 Daugiau 45

3. Jūsų išsilavinimas: Nebaigtas vidurinis
 Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: Iki 1 metų
 Daugiau 1 – 5
 Daugiau 5 – 15
 Daugiau 15 – 30
 Daugiau 30 metų

5. Jūsų pareigos šioje organizacijoje: Administracijos darbuotojas
 Pedagogas
 Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas,

vairuotojas, valytoja, rūbininkė, ūkvedys)

6. Kokie įgūdžiai vertinami Jūsų organizacijoje? (1-nevertinama, 2-nei vertinama, nei nevertinama, 3-labai vertinama).

Įgūdžiai	1	2	3
Atsakingumas – užduotys atliekamos laiku ir kokybiškai, laikomasi darbo vidaus taisyklių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalumas – darbuotojas išmano savo darbo specifiką, geba generuoti nestandartinius sprendimus bei idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuotumas – gebėjimas planuoti savo darbo laiką, darbo prioritetų nusistatymas, t.y. užduočių susidėliojimas nuo svarbiausių iki mažiau svarbesnių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas – darbuotojai padeda vienas kitam, keičiasi idėjomis bei žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominavimas – darbuotojo siekimas būti pripažintam lyderiu, būti pranašesniu už kitus darbuotojus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų organizacijai? (1-nebūdinga, 2-nei būdinga, nei nebūdinga, 3-labai būdinga)

Teiginiai	1	2	3
Organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja darbuotojų darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų darbo kolektyvui:

Teiginiai	Dažniausiai taip	Dažniausiai ne
Kiekvienas darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartu dirbantys darbuotojai neturi pernelyg didelio „ego“, kas keltų problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas jaučiasi patogiai kalbėdami apie savo padarytas klaidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekus susitarimą, jį palaiko visi organizacijos darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas reguliariai vertina savo atliktus darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų asmeniniai konfliktai sprendžiami racionaliai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai vienas kitam suteikia paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai motyvuoti dirbti kokybiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kurie iš teiginių būdingiausi darbuotojų bendradarbiavimui apibūdinti Jūsų organizacijoje?

Teiginiai	Įvertinimas						Teiginiai
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

10. Su kokiais trūkumais teko susidurti dirbant Jūsų organizacijoje? Jūsų manymu, kokie galėtų būti tų trūkumų svarbiausi sprendimo būdai? (Pažymėti ne daugiau 2 sprendimo būdus)

Trūkumai	Sprendimo būdai
<input type="checkbox"/> Konfliktai	<input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti ko kiekvienas darbuotojas tikisi iš kito darbuotojo. <input type="checkbox"/> Reikėtų įvertinti kam darbuotojai teikia pirmenybę, kokie yra prioritetai. <input type="checkbox"/> Reikia išsiaiškinti ko darbuotojai tikisi iš organizacijos. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokie yra asmeniai darbuotojų poreikiai ir ar jie sutampa su organizacijos poreikiais. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netinkamas vadovavimas	<input type="checkbox"/> Vadovas turi išmokti, kaip padėti darbuotojams ir palaikyti juos. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rodyti iniciatyvą, bei motyvuoti darbuotojus dirbti ir bendrai siekti organizacijos tikslų. <input type="checkbox"/> Vadovas turi aiškiai apibrėžti organizacijos tikslus, viziją ir misiją. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rasti prasmingą politiką, kad organizacijos darbuotojai dirbtų tikslingai. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Nepakankamai efektyvus informacijos perdavimas	<input type="checkbox"/> Reikėtų sukurti laisvai visiems darbuotojams prieinamą informacijos sistemą. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus naujos informacijos perdavimui. <input type="checkbox"/> Reikėtų suteikti galimybę darbuotojams pasinaudoti gaunama naudinga informacija iš jų pačių. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netolygus darbų paskirstymas	<input type="checkbox"/> Reikėtų darbus skirstyti pagal tai, kas ką geriausiai sugeba. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus vienodam darbų paskirstymui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus perduoti vadinamuoju „estafetinio bėgimo modeliu“: vienas skyrius baigia savo dabo dalį ir perduoda ją kitam skyriui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus atlikti bendrai visiems susirinkus. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Atsakomybės stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų įvesti bausmių sistemą neatsakingiems darbuotojams. <input type="checkbox"/> Reikėtų pašalinti neatsakingus darbuotojus. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokios yra atsakomybės stokos priežastys ir jas pašalinti. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų rengti kvalifikacijos kėlimo kursus. <input type="checkbox"/> Darbuotojus reikėtų informuoti apie tai, ko tikimasi iš jų. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti darbuotojams seminarus, mokymus, kad darbuotojai galėtų tobulinti savo įgūdžius ir žinias. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)

11. Kokio dydžio kolektyve Jums tenka dirbti?

- Iki 3 asmenų
 4-6 asmenų
 7-10 asmenų
 11-15 asmenų
 16 ir daugiau
 Neteko dirbti kolektyve

12. Jūsų nuomone kokie yra svarbiausi kolektyvinio darbo privalumai? (Galimi daugiausiai 4 atsakymo variantai)

- Išklausoma visų darbuotojų nuomonė prieš priimant sprendimus
 Aiškesnis uždavinio supratimas
 Mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimant ir apdorojant kitų idėjas
 Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija
 Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų
 Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas
 Įvairiapusiškiau apsvaustoma problema
 Greičiau atliekami suplanuoti darbai
 Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai
 Darbuotojai labiau motyvuoti gerai dirbti
 Darbuotojai jaučia atsakomybę vienas prieš kitą
 Jaučiamas asmeninio vertingumo pojūtis
 Kita (įrašyti)

13. Kuriam narių tipui save priskirtumėte dirbant kolektyvinį darbą? (Galimi daugiausiai 3 atsakymo variantai)

Teiginiai	Dažniausiai taip
Pateikiate idėjas, jas sugeneruojate, o jas vėliau patobulina kiti. Esate linkęs spręsti sudėtingas problemas. Ignoruojate smulkmenas.	<input type="checkbox"/>
Pasinaudoję kitų darbuotojų išsakyta idėja ją išvystote. Esate puikus diplomatas ir derybininkas. Mokate užmotyvuoti kitus siekti tikslo.	<input type="checkbox"/>
Pasitikite savimi, esate labai disciplinuotas ir mėgstate susikaupti ties užduotimi. Gebate atpažinti kitų žmonių talentus.	<input type="checkbox"/>
Esate impulsyvus ir nekantrus. Sugebate susitvarkyti su problemomis ir nekreipdami į jas dėmesio tęsti darbus.	<input type="checkbox"/>
Esate išvalgus. Kritikuojate kitus tik tada, kai matote realius trūkumus. Mėgstate patarinėti kitiems.	<input type="checkbox"/>
Esate jautrus ir atpažįstate paslėptas emocijas. Esate geras klausytojas, vengiate konfliktų.	<input type="checkbox"/>
Turite organizacinių įgūdžių, mėgstate tvarką ir struktūrą. Vengiate staigių pasikeitimų. Sugebate atlikti bet kokią jums paskirtą užduotį, nekreipiant dėmesio į tai, ar Jums tas darbas yra malonus ar ne.	<input type="checkbox"/>
Esate kruopštus, linkęs darbą pabaigti iki galo.	<input type="checkbox"/>

ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, norėdama sužinoti kokie komandinio darbo ypatumai vyrauja Lietuvos organizacijose.

Ši apklausa yra anoniminė, visi Jūsų pateikti atsakymai bus panaudoti statistinei analizei bei magistro baigiamojo darbo rašymui.

Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Jūsų lytis: Mteris Vyras

2. Jūsų amžius: Iki25
 Daugiau 25 – 45
 Daugiau 45

3. Jūsų išsilavinimas: Nebaigtas vidurinis
 Vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

4. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje: Iki 1 metų
 Daugiau 1 – 5
 Daugiau 5 – 15
 Daugiau 15 – 30
 Daugiau 30 metų

5. Jūsų pareigos šioje organizacijoje: Administracijos darbuotojas
 Bibliotekininkė
 Kita (Kompiuterių priežiūros specialistas, vairuotojas, valytoja)

6. Kokie įgūdžiai vertinami Jūsų organizacijoje? (1-nevertinama, 2-nei vertinama, nei nevertinama, 3-labai vertinama).

Įgūdžiai	1	2	3
Atsakingumas – užduotys atliekamos laiku ir kokybiškai, laikomasi darbo vidaus taisyklių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesionalumas – darbuotojas išmano savo darbo specifiką, geba generuoti nestandartinius sprendimus bei idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizuotumas – gebėjimas planuoti savo darbo laiką, darbo prioritetų nusistatymas, t.y. užduočių susidėliojimas nuo svarbiausių iki mažiau svarbesnių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas – darbuotojai padeda vienas kitam, keičiasi idėjomis bei žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominavimas – darbuotojo siekimas būti pripažintam lyderiu, būti pranašesniu už kitus darbuotojus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų organizacijai? (1-nebūdinga, 2-nei būdinga, nei nebūdinga, 3-labai būdinga)

Teiginiai	1	2	3
Organizacijos darbuotojų elgesio principai ir pagrindinės taisyklės yra nustatytos dokumentais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai turi galimybę mokytis atitinkamų įgūdžių reikalingų darbams atlikti, bei ugdyti savo sugebėjimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas per dažnai ir per stipriai kontroliuoja darbuotojų darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyrauja pusiausvyra tarp organizacijos poreikių ir asmeninių darbuotojų poreikių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas padeda darbuotojams orientuotis, kad būtų teisingai atliktos jiems paskirtos užduotys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas palaiko ir pasitiki savo darbuotojais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijai reikalingos kiekvieno darbuotojo žinios ir įgūdžiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kurie iš teiginių būdingiausi Jūsų darbo kolektyvui:

Teiginiai	Dažniausiai taip	Dažniausiai ne
Kiekvienas darbuotojas žino ir supranta apibrėžtus organizacijos darbo tikslus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartu dirbantys darbuotojai neturi pernelyg didelio „ego“, kas keltų problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas jaučiasi patogiai kalbėdami apie savo padarytas klaidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasiekus susitarimą, jį palaiko visi organizacijos darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai gauna pakankamai atsakomybės, kad galėtų gerai dirbti ir toliau vykdyti savo darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas reguliariai vertina savo atliktus darbus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų asmeniniai konfliktai sprendžiami racionaliai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai vienas kitam suteikia paramą ir palaikymą be vadovo įsikišimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai motyvuoti dirbti kokybiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kurie iš teiginių būdingiausi darbuotojų bendradarbiavimui apibūdinti Jūsų organizacijoje?

Teiginiai	Įvertinimas						Teiginiai
Mano idėjos ir pasiūlymai niekada nesulaukia tinkamo dėmesio.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mano idėjos ir pasiūlymai visada sulaukia tinkamo dėmesio.
Organizacijos darbuotojai bijo reikšti savo nuomonę, vyrauja nepasitikėjimas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės, vyrauja atviras bendravimas pasitikėjimo atmosferoje.
Organizacijoje nėra tinkamo bendradarbiavimo ir per mažai pagrįstų nutarimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijoje puikiai bendradarbiaujama ir priimami pagrįsti sprendimai.
Darbuotojai neišsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai išsiugdę klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimus.
Mūsų organizacijoje nesugebama atvirai spręsti konfliktų iškilusių tarp darbuotojų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Mūsų organizacijoje sugebama atvirai spręsti konfliktus iškilusius tarp darbuotojų ir iš jų pasimokyti.
Darbuotojų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, bet nuo jų nepriklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai žino, kad jų individualūs darbo rezultatai yra svarbūs, juos mato organizacijos darbuotojai ir nuo jų priklauso kitų darbuotojų darbo rezultatai.
Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje niekada neduoda jokių patenkinamų rezultatų.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Diskusijos, susijusios su darbo atlikimo trukdžiais, mūsų organizacijoje visada duoda patenkinamus rezultatus.
Darbuotojai niekada nesidalina paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Darbuotojai dažnai dalinasi paruošta medžiaga ar žiniomis, reikalingomis bendram darbui.
Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti tik jiems paskirtas individualias užduotis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	Organizacijos darbuotojai gali laisvai vykdyti vienas kito užduotis.

10. Su kokiais trūkumais teko susidurti dirbant Jūsų organizacijoje? Jūsų manymu, kokie galėtų būti tų trūkumų svarbiausi sprendimo būdai? (Pažymėti ne daugiau 2 sprendimo būdus)

Trūkumai	Sprendimo būdai
<input type="checkbox"/> Konfliktai	<input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti ko kiekvienas darbuotojas tikisi iš kito darbuotojo. <input type="checkbox"/> Reikėtų įvertinti kam darbuotojai teikia pirmenybę, kokie yra prioritetai. <input type="checkbox"/> Reikia išsiaiškinti ko darbuotojai tikisi iš organizacijos. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokie yra asmeniai darbuotojų poreikiai ir ar jie sutampa su organizacijos poreikiais. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netinkamas vadovavimas	<input type="checkbox"/> Vadovas turi išmokti, kaip padėti darbuotojams ir palaikyti juos. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rodyti iniciatyvą, bei motyvuoti darbuotojus dirbti ir bendrai siekti organizacijos tikslų. <input type="checkbox"/> Vadovas turi aiškiai apibrėžti organizacijos tikslus, viziją ir misiją. <input type="checkbox"/> Vadovas turi rasti prasmingą politiką, kad organizacijos darbuotojai dirbtų tikslingai. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Nepakankamai efektyvus informacijos perdavimas	<input type="checkbox"/> Reikėtų sukurti laisvai visiems darbuotojams prieinamą informacijos sistemą. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus naujos informacijos perdavimui. <input type="checkbox"/> Reikėtų suteikti galimybę darbuotojams pasinaudoti gaunama naudinga informacija iš jų pačių. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Netolygus darbų paskirstymas	<input type="checkbox"/> Reikėtų darbus skirstyti pagal tai, kas ką geriausiai sugeba. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti dažnesnius susirinkimus skirtus vienodam darbų paskirstymui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus perduoti vadinamuoju „estafetinio bėgimo modeliu“: vienas skyrius baigia savo dabo dalį ir perduoda ją kitam skyriui. <input type="checkbox"/> Reikėtų darbus atlikti bendrai visiems susirinkus. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Atsakomybės stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų įvesti bausmių sistemą neatsakingiems darbuotojams. <input type="checkbox"/> Reikėtų pašalinti neatsakingus darbuotojus. <input type="checkbox"/> Reikėtų išsiaiškinti kokios yra atsakomybės stokos priežastys ir jas pašalinti. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/> Reikėtų rengti kvalifikacijos kėlimo kursus. <input type="checkbox"/> Darbuotojus reikėtų informuoti apie tai, ko tikimasi iš jų. <input type="checkbox"/> Reikėtų rengti darbuotojams seminarus, mokymus, kad darbuotojai galėtų tobulinti savo įgūdžius ir žinias. <input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)
<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)	<input type="checkbox"/> Kita (įrašyti)

11. Kokio dydžio kolektyve Jums tenka dirbti?

- Iki 3 asmenų
 4-6 asmenų
 7-10 asmenų
 11-15 asmenų
 16 ir daugiau
 Neteko dirbti kolektyve

12. Jūsų nuomone kokie yra svarbiausi kolektyvinio darbo privalumai? (Galimi daugiausiai 4 atsakymo variantai)

- Išklausoma visų darbuotojų nuomonė prieš priimant sprendimus
 Aiškesnis uždavinio supratimas
 Mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimant ir apdorojant kitų idėjas
 Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija
 Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų
 Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas
 Įvairiapusiškiau apsvaustoma problema
 Greičiau atliekami suplanuoti darbai
 Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai
 Darbuotojai labiau motyvuoti gerai dirbti
 Darbuotojai jaučia atsakomybę vienas prieš kitą
 Jaučiamas asmeninio vertingumo pojūtis
 Kita (įrašyti)

13. Kuriam narių tipui save priskirtumėte dirbant kolektyvinį darbą? (Galimi daugiausiai 3 atsakymo variantai)

Teiginiai	Dažniausiai taip
Pateikiate idėjas, jas sugeneruojate, o jas vėliau patobulina kiti. Esate linkęs spręsti sudėtingas problemas. Ignoruojate smulkmenas.	<input type="checkbox"/>
Pasinaudoję kitų darbuotojų išsakyta idėja ją išvystote. Esate puikus diplomatas ir derybininkas. Mokate užmotyvuoti kitus siekti tikslo.	<input type="checkbox"/>
Pasitikite savimi, esate labai disciplinuotas ir mėgstate susikaupti ties užduotimi. Gebate atpažinti kitų žmonių talentus.	<input type="checkbox"/>
Esate impulsyvus ir nekantrus. Sugebate susitvarkyti su problemomis ir nekreipdami į jas dėmesio tęsti darbus.	<input type="checkbox"/>
Esate išvalgus. Kritikuojate kitus tik tada, kai matote realius trūkumus. Mėgstate patarinėti kitiems.	<input type="checkbox"/>
Esate jautrus ir atpažįstate paslėptas emocijas. Esate geras klausytojas, vengiate konfliktų.	<input type="checkbox"/>
Turite organizacinių įgūdžių, mėgstate tvarką ir struktūrą. Vengiate staigių pasikeitimų. Sugebate atlikti bet kokią jums paskirtą užduotį, nekreipiant dėmesio į tai, ar Jums tas darbas yra malonus ar ne.	<input type="checkbox"/>
Esate kruopštus, linkęs darbą pabaigti iki galo.	<input type="checkbox"/>

Studentė: Agnė Taraškevičiūtė

Darbo pristatymo data: 2014 03 31

Elektroninio pašto adresas: agne.taraskeviciute1@gmail.com