

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

IEVA SKIOTIENĖ

UAB „KRIAUTĖ” PROJEKTŲ KOMANDŲ FORMAVIMO YPATUMAI IR ŠIŲ PROCESŲ  
TOBULINIMO GALIMYBĖS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof.dr.Tadas Sudnickas

VILNIUS

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

UAB „KRIAUTĖ” PROJEKTŲ KOMANDŲ FORMAVIMO YPATUMAI IR ŠIŲ PROCESŲ  
TOBULINIMO GALIMYBĖS

Projektų vadyba (strateginio organizacijų valdymo specializacija) programos Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX072

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof.dr.Tadas Sudnickas

2019-

Recenzentas

Atliko

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ stud. Ieva Skiotienė

2019-

2019-

VILNIUS

2019

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 - 04 -19

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto/ Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Projektų vadybos (strateginio organizacijų valdymo specializacija) studijų programos studentas (-ė) **Ieva Skiotienė**\_\_\_\_\_

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas, vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „UAB „Kriautė” projektų komandų formavimo ypatumai ir šių procesų tobulinimo galimybės“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas galibūti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Ieva Skiotienė

\_\_\_\_\_  
(parašas)

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	<b>11</b>
1.1. Komandinio darbo samprata.....	11
1.2. Komandų klasifikacija ir kūrimo būdai .....	14
1.3. Projekto komandos valdymas .....	21
1.4. Komunikacijos įtaka komandinei veiklai .....	30
1.5. Organizacinė kultūra projekto komandoje.....	37
1.6. Žmogiškųjų išteklių reikšmė projekto komandos kūrimo procese ir komandos veikloje .....	39
<b>2. PROJEKTŲ KOMANDOS FORMAVIMO PROCESAI UAB „KRIAUTĖ“ TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>43</b>
<b>3. PROJEKTŲ KOMANDOS FORMAVIMO PROCESAI UAB „KRIAUTĖ“</b> .....	<b>51</b>
3.1. Tyrimų duomenų analizė ir interpretavimas.....	51
3.2. Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis.....	73
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>76</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>78</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>79</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>81</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>87</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Darbo grupė (Raižienė ir Auksė Endriulaitienė, 2008)
- 2 pav. Keturi komandų tipai ir jų rezultatai (West, 2011)
- 3 pav. Komandos darbo sąlygos (Savanevičienė ir Violeta Šilingienė, 2005)
- 4 pav. Efektyvios projektų komandos ugdymo modelis (Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė, 2012)
- 5 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos (Valackienė, 2012)
- 6 pav. Efektyvios komandos įvertinimo modelis (Woodcock ir Dave Francis, 2008)
- 7 pav. Projekto komandos ryšys su aplinka (sudaryta darbo autorės pagal Baršauskienė V., Janulevičiūtė - Ivaškevičienė B., 2005)
- 8 pav. Pavyzdingo krizės valdymo modelis (Cohn, 2000)
- 9 pav. Žmonių santykių įtaka. (Sudaryta autorės pagal Baršauskienė ir kt., 2010)
- 10 pav. Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė“ tyrimo modelis (sudaryta autorės)
- 11 pav. Tarpkomandiniai bei valdymo ryšiai (Apello, 2011)
- 12 pav. Projektų komandų narių pasiskirstymas amžiaus grupėse (sudaryta autorės)
- 13 pav. Išsilavinimas (sudaryta autorės)
- 14 pav. UAB „Kriautė“ puoselėjamos vertybės (sudaryta autorės)
- 15 pav. Vertybių pasiskirstymas (sudaryta autorės)
- 16 pav. Svarbiausi darbinės veiklos veiksniai (sudaryta autorės)
- 17 pav. Savijauta darbo vietoje (sudaryta autorės)
- 18 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje egzistuoja metodai, skirti valdyti pagrindinius projektų valdymo veiklos rodiklius?“ pasiskirstymas (sudaryta autorės)
- 19 pav. Susirinkimų naudingumas (sudaryta autorės)
- 20 pav. Kūrybiškumo skatinimas UAB „Kriautė“ (sudaryta autorės)
- 21 pav. Siekiamos gerinti darbuotojų kompetencijos (sudaryta autorės)
- 22 pav. Komandų efektyvumas rodikliai (sudaryta autorės)
- 23 pav. Projektų valdymo ypatumai (sudaryta autorės)
- 24 pav. Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis (sudaryta autorės)

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Komandos formavimosi stadijų palyginimas bei ryšiai
- 2 lentelė. Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey; A. Šalčiaus išskirtų komandos efektyvumo veiksnių suskirstymas pagal S.P. Robins kategorijas. (cit. iš Taraškevičiūtė 2014, 16-17)
- 3 lentelė. Komandos narių elgsenos modelių charakteristikomis paremta įtaka komandiniam veiklai
- 4 lentelė. Pusiaus struktūruoto (giluminio) interviu teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““
- 5 lentelė. Anketinės apklausos teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ (komandos efektyvumo aspektu)
- 6 lentelė. UAB „Kriautė“ vykstančio komandų formavimo proceso SSGG analizė
- 7 lentelė. Interviu kokybinė turinio analizė: (I kriterijus – UAB „Kriautė“ vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai)
- 8 lentelė. Interviu kokybinė turinio analizė: II kriterijus – UAB „Kriautė“ veikiančių projektų komandų efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų į(si)traukimą, komandų stipriąsias bei silpnąsias puses

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 PRIEDAS „UAB „Kriautė“ organizacijos valdymo struktūra“
- 2 PRIEDAS „Tyrimo „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ pusiau struktūruoto (giluminio) interviu lapas“
- 3 PRIEDAS „Pusiau struktūruoto (giluminio) interviu gairės“
- 4 PRIEDAS „Pusiau struktūruoto (giluminio) interviu teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““
- 5 PRIEDAS „Tyrimo „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ anketos klausimai“
- 6 PRIEDAS „Anketinės apklausos teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““( komandos efektyvumo aspektu)“
- 7 PRIEDAS „Tyrimo „projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ instrumentarijus“
- 8 PRIEDAS „Interviu transkripcija su bendrovės vadovu“
- 9 PRIEDAS „Interviu transkripcija su bendrovės vadovu (savininku)“
- 10 PRIEDAS „Interviu transkripcija su bendrovės technikos direktoriumi“
- 11 PRIEDAS „Interviu transkripcija su bendrovės statybos direktoriumi“
- 12 PRIEDAS „Komandų efektyvumas rodikliai“
- 13 PRIEDAS „Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis“

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Itin greitai besivystant technologiniams procesams, spręžtant tempams įmonėms svarbu spėti laiku pasiekti užsibrėžtus tikslus ir operatyviai reaguoti į pasikeitimus, todėl tinkamai suformuotose projektų komandose priimti sprendimai leidžia pasiekti geriausių rezultatų. Esant tokioms sudėtingoms sąlygoms, ir Lietuvos, ir užsienio verslininkai, siekdami padidinti įmonės konkurencinį pranašumą, vis dažniau domisi ir savo versle, taiko komandinio darbo strategija (Raižienė ir Aukšė Endriulaitienė 2008, 5).

„Komanda – du ar daugiau tarpusavyje susijusių ir darančių vienas kitam įtaką žmonių, siekiančių bendro tikslo“ (Stoner ir kt., 1999, 489). Tiek gamybinių įmonių veikloje, tiek jų vykdomuose projektuose projekto komandos reikšmė ir įtaka yra neabejotina. Nuo suformuotos komandos priklauso atliktų darbų rezultatai, priimtų sprendimų teisingumas. Neretai organizacijoje komandų darbas tampa svarbiausiu, nuo to priklauso ar organizacija klestės ar patirs nuosmūį. Labai svarbu organizuojant veiklas suprasti komandinio darbo svarbą ir įžvelgti kylančias grėsmes.

Tenka pastebėti, kad kiekviena įmonė ar organizacija organizuodama savo veiklas sudaro valdymo struktūrą. Per sukurtą struktūrą valdomi organizacijoje dirbančių asmenų tarpusavio ryšiai, įgyvendinamos organizacijos vizijos ir strategijos, kuriami produktai. Organizacijos struktūra neretai susideda iš kelių grupių (komandų). E. Bern teigia, kad, jog grupę kaip struktūrą galima išreikšti kaip socialinę jungtį, turinčią išorinę ribą ir mažiausiai vieną vidinę (Seilius ir Ligita Šimanauskienė 2009, 39).

Pasak, Mike Woodcock ir Dave Francis (2008,7) komandos yra žmonių grupės, kurios turi bendrauti, jei organizacija nori pasiekti bendrų tikslų. Labai daug komandų, pradedant nuo aukščiausių komandų, kurios suformuluoja įmonių strategijas iki ad hoc komandų, kurios buvo sukurtos tam, kad išspręstų tam tikrą problemą, o tada išskaidytų.

Šiuolaikinėse organizacijose labai svarbu, kad projektinės komandos nariai įsitrauktų į organizacijos problemų sprendimą, jos strateginių tikslų siekimą ar net organizacijos veiklos tobulinimą, naujų galimų alternatyvų atsiradimą. Visoms organizacijoms reikia gerai išvystytos komandos. Komandos kūrimas dėl septynių pagrindinių priežasčių (Woodcock ir Dave Francis 2008, 9):,

- Komandinis požiūris – tai teigiamas valdymo stilius;
- Mažesnis stresas, nes problemos bendras reikalas;
- Geriausias būdas koordinuoti veiklas yra komandinis darbas;
- Gebama įdiegti daugiau naujovių, nes gaunama didesnis kiekis minčių ir idėjų;
- Komandinis požiūris pasiteirauja, kai sprendžiami didelės apimties, struktūriniai klausimai;
- Aiškiau suprantamos funkcijos, aiškus asmeninis indėlis;



- Problemų sprendimas vietiniame lygmenyje;
- Komandose žmogus jaučiasi labiau puoselėjamas bei motyvuotas.“

Šio darbo rašymas įtakotas procesų vykstančių gamybinėse įmonėse, taip pat būtų aktualus tiriamai bendrovei priiminėjant sprendimus susijusius su projektų komandų formavimu. Tikėtina, kad tyrimų rezultatai papildytų jau teigtas mokslininkų išvalgas susijusias su komandiniu darbu ar žmogiškųjų išteklių valdymu.

**Temos iširtumas.** Projektų komandų vadyba, jų formavimas, pabrėžiant komandinio darbo pozityvumą ir įtaką vis besikeičiam komandų valdymui analizuojami aprašomi užsienio autorių darbuose (Woodcock ir Francis, 2008, Appello, 2011, Chiocchio, Kelloway ir Hobbs, 2015 bei kt.).

Woodcock ir Francis 2008 m. savo knygoje nurodo, kad tyrimai su komandomis buvo pradėti dar 1930 m. Tuomet atlikti tyrimai atskleidė komandos veikia organizacijos kultūrą ir moralę. Tyrėjai nurodo, jog vadovams bei vadybininkams būtina buvo sugebėti sukurti pozityvias normas komandiniame darbe, o tai paskatino organizaciją bei orientaciją į efektyvumą. Literatūros šaltinių teigimu, komandų kūrimas prasidėjo 1950 m. Woodcock ir Francis nurodo, jog 1960 m. įvyko dideli pokyčiai, kuriant sociologinių sistemų metodus, komandų sudėties teorijas bei virtualias komandas, tačiau buvo ignoruojamos dvi sritys. Tai suvokta devintajame dešimtmetyje. Pirmoji - dažnas komandų performavimas, antroji - efektyvumo praradimas, kuomet nėra visai komandos (Woodcock ir Dave Francis 2008, VII).

Įvertinus tai, kas buvo aptarta aukščiau galima teigti, kad užsienyje projektų komandų kūrimas yra tikrai gerai iširtas.

Lietuvos mokslininkų darbuose, kurie yra daugiau šviečiamojo pobūdžio, darbas komandose taip analizuojamas, taip pat analizuojama ir žmogiškųjų išteklių vadyba (Neverauskas ir Venslauskas 2007, Kasiulis ir Barvydienė 2004, Vijeikienė ir Vijeikis 2000 bei kt.). 2008 m. Mykolas Dromantas analizavo komandinio darbo panaudojimo galimybes šiandieninėje visuomenėje atnaujinant bei perdarant organizacijų struktūras, stiprinant jų veiklą konkurencinėje aplinkoje, gerinant jų darbo, vadybos bei verslo administravimo kokybę tuo pačiu skiriant labai didelį dėmesį specialistams. Galima teigti, kad šiuo metu projektų komandų formavimo tematika atliktų tyrimų Lietuvoje neatlikta daug.

**Tyrimo objektas** – UAB „Kriautė“ komandų formavimo procesai.

**Problema** – projekto komanda ne visuomet pasiekia norimo gamybinės įmonės rezultato, todėl labai svarbu tinkamus sprendimus priimti jau pačioje procesų pradžioje - formuojant projekto komandas. Komandos gamybinei įmonei gali suteikti didelę naudą konkuruojant rinkoje, todėl labai svarbu atsakyti į klausimą: kokie projektų komandos formavimo metodai įmonėje ir ar projektų komandos formavimas įtakoja gamybinės įmonės veiklą?

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** - išanalizuoti komandos formavimo procesų ypatumus UAB „Kriautė” bei pasiūlyti šių procesų tobulinimo galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti komandinio darbo teorinius aspektus;
2. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo projektuose ypatumus;
3. Ištirti projektų komandos formavimo procesus UAB „Kriautė”;
4. Nustatyti, koks projekto komandos formavimo metodas gali būti laikomas efektyviu gamybinėje įmonėje.

**Tyrimo metodai:**

1. Literatūros analizė – duomenų sisteminimui, komandinio darbo teorinių aspektų išanalizavimui ir žmogiškųjų išteklių valdymo projektuose ypatumų ištyrimui.
2. Pusiau struktūruotas (giluminis) interviu – projekto komandos formavimo procesų UAB „Kriautė” ištyrimui.
3. Įmonės dokumentų analizė - projekto komandos ir įmonės veiklos sąsajai nutatyti.
4. Lyginamoji analizė – gautų duomenų vertinimui bei projekto komandos formavimo metodo, kuris galėtų būti laikomas efektyviu gamybinėje įmonėje nustatymui.

**Darbo struktūra.** Šis darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje aptarti komandinio darbo teoriniai aspektai, išanalizuoti jau atlikti tyrimai, apžvelgta žmonių santykių reikšmė projekto komandos kūrimo procese ir komandos veikloje, organizacinės kultūros įtaka projektų komandų darbo organizavimui, komunikacija bei žmogiškieji ištekliai projektų komandos egzistavimo kontekste. Antroji dalis skirta tyrimo metodikai aptarti. Joje aprašyta pasirinkta darbo metodika, metodai ir susidarytas instrumentarijus. Trečiojoje dalyje suvedami tyrimo metu gauti rezultatai, jie susistemunami ir įvertinami.

# 1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI

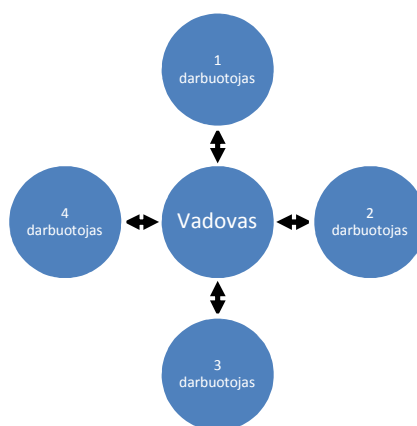
## 1.1. Komandinio darbo samprata

Pradedant nagrinėti komandinio darbo sampratą labai suvokti komandos sąvoką. Tačiau kažin ar dažnai šiandieninėse organizacijose apie tai susimąstoma. Komandų gali būti įvairiausių. Analizuojant autorių darbus pastebėta, kad yra suformuluota aiški takoskyra tarp dviejų dažnai painiojamų sąvokų: „grupė” ir „komanda”. Neretai visuomenėje sutinkama nuomonė, jog grupės pavienių asmenų - tai ir yra komandos, todėl labai svarbu tiksliai apibrėžti šių dviejų sąvokų skirtumus bei kiek galima detaliau išskirti komandoms būdingus bruožus.

1933 m. E. Mayo atlikdamas tyrimus pirmą kartą aprašė darbo grupės sąvoką. Šių tyrimų metu buvo nustatyta, kad darbo grupė gali reguliuoti kiekvieno asmens darbo našumą, sukurti savą darbo normatyvą ir daryti poveikį uždarbiui neproporcingam darbo kiekiui ir kokybei. Savo tyrimuose jis nurodė, kad socialinė organizacija susideda iš pavienių individų, su kuriais turi būti elgiamasi atitinkamai (Šimanskienė ir Antanas Seilius, 2009, 206)

Tarptautinių žodžių žodyne nurodoma, kad grupė – tai asmenys, kuriuos jungia bendri interesai, reikalai. 2000 m. Birutė Vijeikienė ir Juozas Vijeikis aiškino, kad komanda tai grupė žmonių, kurie kryptingai ir nuosekliai dirbdami pasiekia laukiamų rezultatų. S. P. Robins (2003, 113) aiškina, kad: „Grupė – tai du ar daugiau vienas nuo kito priklausantys ir tarpusavyje sąveikaujantys žmonės, susibūrę tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus“. S. P. Robins (2003, 132) tai pat nurodo: „Darbo grupė – tai grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija ir priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savo srities užduotis.“ Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad apibrėžiant grupės sąvoką nurodoma, jog asmenis jungia bendri interesai, tačiau svarbu pažymėti ir tai, jog šiuo atveju, „interesas” yra asmeninis, o asmenys kontaktuoja ir mezga ryšį siekdami konkrečių „savo” tikslų. Ryšiai reikalingi „savo srities” užduočių įgyvendinimui, o ne bendram tikslui.

S. Raižienė ir A. Endriulaitienė (2008, 7) pastebėjo, kad dažnai žmonės organizacijose sujungti grupėmis, tačiau kiekvienas darbo grupės narys yra atskirai pavaldus tiesioginiam vadovui ir neprivalo bendradarbiauti su kitais kartu dirbančiais grupės nariais (žiūr. 1 pav. ).



*1 pav. Darbo grupė (Raižienė ir Auksė Endriulaitienė, 2008)*

Komandos apibrėžimų yra įvairių, vienas kitą jie papildo, todėl labai svarbu suvokti esminis komandos bruožas bendro tikslo turėjimas. „Komanda – du ar daugiau tarpusavyje susijusių ir darančių vienas kitam įtaką žmonių, siekiančių bendro tikslo“ (Stoner ir kt., 1999, 489). V. Baršauskienė, J. Almonaitienė, R. Lekavičienė ir D. Antinienė (2010, 305) nurodo, kad „komanda - tai žmonės, kurie turi vieningą tikslą ir kartu jo siekia“. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad komandai būtini bent jau du žmonės su specifinėmis savybėmis.

Komandos apibrėžimų gausa dar tiksliau įvardija, kokias savybes būtina patenkinti, kad atskirą asmenų grupę būtų galima pavadinti komanda. Autoriai iškiria šiuos faktorius: komandos ribas, skirtingus komandos narių vaidmenis, autonomiją, bendrą sprendimų priėmimą, bendrą atsakomybę, priklausymą nuo išorinių resursų, vertybes, komandos normas, lyderio egzistavimą, tarpusavio ryšius ir kt. 2007 m. D.B. Balkin, R.L. Cardy, L.R. Gomez-Mejia aiškino, kad vientisose ir neapribotose organizacinėse struktūrose komandinis darbas yra būtinas. Iš tikrųjų, buvo patebėta, jog komandos yra pagrindiniai blokai abiejų struktūrų.

Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R. ir Antinienė D. (2010, 312) nurodo, šiuos komandos požymius:,,

- Komandos nariai supranta savo tarpusavio priklausomybės svarbą siekiant tiek bendrų, tiek asmeninių tikslų. Jie nekovoja dėl vietos po saule ir nesistengia laimėti kitų sąskaita.
- Komandos nariai nebijo imtis problemų sprendimo; galima sakyti, kad jie jaučiasi savo sprendžiamų problem šeiminkais.
- Jie yra atsidavę organizacijos tikslams, kuriuos kartu numatė ir suformulavo.
- Kiekvienas komandos narys įneša savo indėlį sprendžiant problemas maksimaliai panaudoja savo talentą ir žinias.

- Komandos nariai dirba savo pasitikėjimo atmosferoje. Visi skatinami atvirai išsakyti idėjas, nuomones, prieštaravimus, užduoti klausimus.
- Komandos nariai bendrauja atvirai ir sąžiningai. Jie visada stengiasi suprasti vienas kito požiūrį.
- Skatinamas komandos narių noras įgyti žinių ir įgūdžių, palaikomas noras išbandyti tai darbe.
- Komandos nariai laikos konfliktą natūralia tarpusavio santykių forma, neretai pagimdančia naujas idėjas. Konfliktai paprastai sprendžiami greitai ir konstruktyviai.
- Aptariant komandą liečiančius klausimus, dalyvauja visi nariai. Tačiau kartu komanda supranta, kad išsiskyrus nuomonėms ir nerandant bendro sprendimo, galutinį žodį tars lyderis. Tikslas – teigiamas rezultatas, o ne prisitaikymas prie aplinkybių.“

„Agile“ judėjimas, dažnai nurodo pageidaujamą komandos dydį „nuo 5 iki 9“. Buchanan (2009) sprendimų optimalaus dydžio tyrimu parodė, kad projektų komanda gerai veikia, kai jos narių skaičius, mažesnis nei 20. Didesnės jau vadinamos grupėmis (cit. iš Appelo, 2011, 286). Nagrinėjant komandos ir grupės apibrėžimus galima pabandyti juos palyginti pagal darbo proceso struktūrą, kaip tai padarė S. P. Robins (2003, 133). Jis nurodė, kad grupės tikslas pasikeisti informacija, o ne siekti kolektyvinių veiklos rezultatų (tokie veiksmai atliekami komandinio darbo metu). Kitaip nei darbo grupėse komandose sinergija yra pozityvi, atsakomybė tarpusavio, narių įgūdžiai ne skirtingi, o vienas kitą papildantys, neatsitiktiniai. Grupių ir komandų skirtumus nagrinėja nemažai autorių, daugelio jų lyginimai tik daliniai, skiriasi išlaikydami panašias pozicijas arba jas papildydami vienu ar kitu aspektu. L.Šimanskienė ir A. Seilius (2009, 57) analizuodami komandų ir grupių palyginimus išskyrė, kad itin svarbus veiksnys komandose yra asmeninės narių savybės, žmonių charakteriai turi skatinti veikti kartu bei psichologiškai derėti. Jie nurodė, kad psichologinė dermė yra itin svarbi dalis kuriant komandas. 2011 m. West pabrėžė, kad komandos nariai, siekdami bendro tikslo, turi būti vienas nuo kito priklausomi ir tarpusavyje sąveikaudami, remti vienas kitą. R. Lever (2009), aiškino, kad efektyvios projektų komandos yra tokios komandos, kurių narių įgūdžiai, patirtis, motyvacija, komandinis darbas ir „dabarties/svarbumo“ jausmas derinami - kombinuojami aiškioje projekto struktūroje bei atsakomybių įvairovėje (Lever 2009, cit. iš Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė 2012, 1167). Pastebėtina, kad kaip ir organizacijos taip ir komandos gali būti skirtingos. Projektinės komandos gali veikti tiek tradicinėje organizacijoje tiek projektinėje organizacijoje. Anot B. Neverausko ir kt. autorių (2007, 557) „projektines komandas apibūdinantys parametrai ir galinis jos darbo efektyvumas priklauso nuo daugelio faktorių, kurie apibūdinami žmonių bei pačios organizacijos ypatybėmis ir iškeltomis užduotimis“. Aukščiau minėti autoriai akcentuoja, kad projektinių komandų charakteristikos gali būti dvejopos t.y. paremtos žmogiškuoju faktoriumi (kada yra atsidavimas darbui, konfliktų sprendimas, dvasia, visapusiškas

pasitikėjimas, efektyvi komunikacija, galimybė tobulėti, sutarimas parenkant tikslus) bei paremtos projektų rezultatu (t.y. technine projekto sėkme, projekto planuoto biudžeto ir užsibrėžto plano atitikimu, orientacija į rezultato pasiekimą, kūrybišku aktyvumu ir inovacijų panaudojimu, kokybės kontrole, lankstumu bei adaptavimusi sąlygų pasikeitimų, ateities vizijos numatymu).

Nepaisant to, kad vienos sąvokos komandai apibūdinti nėra, galima daryti išvadą efektyviai veikianti grupė ir turinti bendrų tikslų nepaisant savo formos skirtumo yra savotiška organizacija. Tarptautinių žodžių žodyne organizacijos sąvoka įvardinta, kaip „kieno nors sandara; sistema; žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui“.

## **1.2. Komandų klasifikacija ir kūrimo būdai**

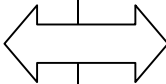
Projektinei veiklai ir projektų valdymui būtinas aspektas - atsidavusi veiklai komanda. Aldona Palujanskienė klasifikuoja komandas į formalias ir neformalias. Anot autorės (2008, 52) „Formalias komandas sukuria vadovai sąmoningai, joms skiriamos užduotys, kad padėtų organizacijai siekti tikslų, arba tai – komitetas, formali organizacijos komanda, sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis. Neformalios komandos – savaimė pasiekę tokią grupės stadiją, kai grupės nariai turi bendrą tikslą, sąveikauja, kad tą tikslą pasiektų ir turi aiškiai apibrėžtus vienas nuo kito priklausomus vaidmenis grupėje.“ Tenka pastebėti, kad komandos yra klasifikuojamos įvairiai. 1999 m. Stoner J. A. F., Freeman R.E. ir Gilbert D. R. savo knygoje „Vadyba“ išskyrė, kad komandos gali būti: komandavimo, kokybės būrelio, komiteto bei užduoties. Šią tematiką nagrinėjo ir V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2004, 75) jie kaip ir ankšteni autoriai išskyrė komandų tipus į formalias ir neformalias komandas. A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008, 35) nurodo, jog formalios komandos gali būti šešių tipų: komandavimo, komitetai, kokybės būreliai, projekto, savivaldos, superkomandos.

Labai svarbu aptarti populiariausiomis laikomus komandų tipus „Komandavimo komanda“, šioje komandoje darbuotojai atsiskaito tiesioginiam vadovui (Stoner, Freeman ir Daniel R. Gilbert 1999,490). Taip pat populiarus komandų tipas – tai komitetas. Anot aukščiau minėtų autorių šis komandos tipas yra ilgalaikis bei sprendžiantis tas problemas, kurios kartoja (Stoner, Freeman ir Daniel R. Gilbert 1999, 490). Jau 1999 m. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert nagrinėjo laikinas komandas, tokias kaip užduoties ar projekto, kurios yra sukuriamos konkrečiam tikslui, jos - išformuojamos iš karto, vos tik tikslas pasiektas. Pasak, Mike Woodcock ir Dave Francis (2008, 8) komandos gali egzistuoti akimirkomis ar dienomis arba būti pusiau nuolatinės. Komandos užduotys skiriasi nuo verslo strategijų kūrimo iki sudėtingų, bet įprastų užduočių atlikimo. Nė viena komandos formavimo metodika nėra veiksminga visų tipų komandoms. Nepaisant to, bendradarbiaujant valdymo proceso elementai ir įvairūs komandos formavimo ištekliai tiek komandos vadovams, tiek nariams suteikia plačias galimybes. Nagrinėjant D.W.

Johnson įžvalgas, kuriose jis nurodo komandos narių skaičių, kaip faktorių apibūdinanti kiekvieną komandos tipą tenka nesutikti su jomis ir pastebėti komandų tipologiją nusako jų veikimo principas bei sukūrimo priežastys.

Itin aktualu ne tik komandų tipai, tačiau ir komandų charakteristikos. 2011 m. Paula Caproni nurodė, kad komandos išsiskiria šiomis charakteristikomis: apibrėžtos aiškios ribos, duota bendra užduotis, aiškus vaidmenų pasiskirstymas, komanda yra vienas vietas, kuris priklauso nuo išorinės aplinkos ir išteklių. Išskiriama tai, kad komandai būdinga kolektyvinė atsakomybė. Formuojant komandas svarbu atkreipti dėmesį į jų narių parinkimą. Renkantis asmenis svarbu suvokti, kas yra reikalinga. Dažnai suklystama, kai pamiršamas asmens elgesys, pilietiškumas. Renkantis darbuotojus svarbu informuoti asmenis apie tikrąsias pareigas, derinti asmenybes su būsimais darbais, kritiškai pažiūrėti į vien teigiamas rekomendacijas ir kt. (Robbins, 2007, 15-35). Tam, kad būtų galima plačiau analizuoti komandų sandarą būtina aptarti komandų formavimosi stadijas bei būdus. Kaip jau buvo minėta aukščiau komandos kuriamos įvairioms prolemoms spręsti ir skirtingiems tikslams įgyventi. Atžvelgiant į tai ir tai, kad autoriai tyrinėję su šia tematika susijusius aspektus turi skirtingą santykį su jų kūrimu, pirmiausiai, savo darbe norėčiau apžvelgti bendrus aspektus. Literatūroje išskiriamos kelios komandų formavimosi stadijos. Pasinaudodama S. Ražienės ir A. Endriulaitienės (2008) išskirtomis komandos formavimosi stadijomis ir išanalizavusi keletos kitų autorių (A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008, A. Palujanskienė, 2008, A. Savanavičienė, 2005) nurodomas komandų formavimosi stadijas bei savybes, atradau ryšį tarp pasirengimo faktoriaus ir žmogiškųjų išteklių faktoriaus, kurį pateikiau lentelėje (žiūr. 1 lentelė).

1 lentelė. Komandos formavimosi stadijų palyginimas bei ryšiai.

<b>Komandos formavimosi stadijos</b> (S. Ražienė ir A. Endriulaitienė, 2008)	<b>Autorių išskirti komandos formavimosi stadijos</b>			
		A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008	A. Palujanskienė, 2008	J. Kasiulis, V. Barvydienė ( pgl. A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008)
	Pasirengimo faktorius	 Žmogiškųjų išteklių faktorius		
Apsipratimo	Pasirengimas	Orientacija	Formavimasis	Formavimasis
Diferenciacijos	Darbo sąlygų sudarymas	Priklausomybė	Diferenciacija	—

<b>Komandos formavimosi stadijos</b> (S. Ražienė ir A. Endriulaitienė, 2008)	<b>Autorių išskirti komandos formavimosi stadijos</b>			
	—	A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008	A. Palujanskienė, 2008	J. Kasiulis, V. Barvydienė ( pgl. A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008)
—	Komandos narių parinkimas ir komandos kūrimas	Protestas ir atviras konfliktas	Eksperimentavimas	Audra
Integracijos	—	Susitelkimas ir veikla	Integracija	Normalizavimasis E. Laurinavičiūtė
Brandos	Nuolatinis palaikymas	—	Branda	Veikla

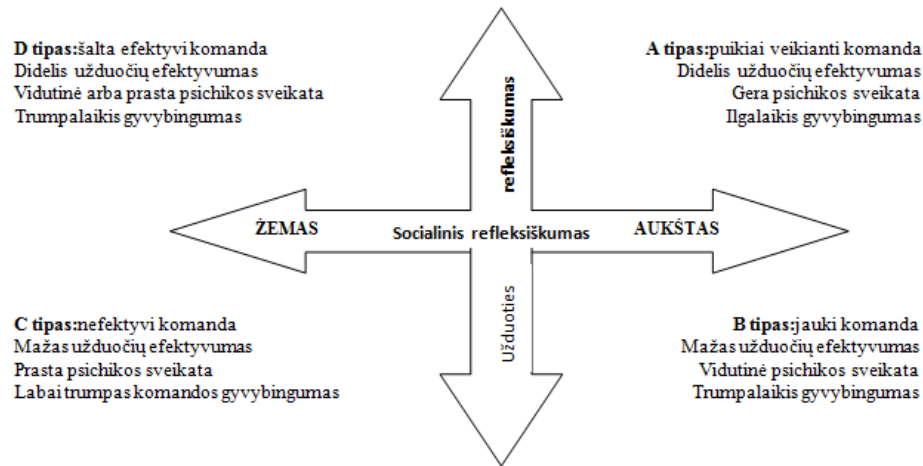
Sudaryta darbo autorės pagal S. Ražienę ir A. Endriulaitienę, 2008, A. Seilių ir L. Šimanskienę, 2008, A. Palujanskienę, 2008 ir A. Savanevičienę, 2005.

Lentelėje pateiktas skirstymas pagrindžia faktą apie egzistuojančias konkrečias komandų formavimosi stadijas. Nors autoriai skirtingai jas įvardija ir grupuoja, galima teigti, kad pagrindinės 5 stadijos. Pastebėtina skirtinga autorių nuomonė apie komponentų būtinumą. Lyginant stadijas jų išsidėstymas yra nevienodas lygiai taip kaip ir priklausomybė pasirengimo faktoriui. Darytina prielaida, kad stadijų nagrinėjimas atliktas priklausomai nuo aplinkybių. Tikėtina, kad vertinimo prizmės taip pat skyrėsi (t.y. ar komandų formavimosi stadijos buvo vertinamos per žmogiškųjų išteklių faktorių ar per procesinių veiksmų faktorių). Čia aiškiai galima išvelgti ryšį tarp vieno ir kito. Svarbu ir tai, kad komandos kūrimo procesas kiekvienu atveju yra individualus reikalaujantis, nemenkų analizių bei gebėjimo identifikuoti komandos elementus. Priklausomai nuo aplinkos kaip ir organizacija, komanda funkcinuoja skirtingais metodais, tempais, turi savo vystymosi stadijas, kultūrą, elgseną ir pan. Stipri komanda dažnai tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu įmonėje.

Stipri komanda turi veikti efektyviai. Labai svarbu numatant komandos kūrimo būdą išsiaiškinti, kaip veikia efektyvi komanda. M. A. West (2011, 9) išvelgė tris pagrindines komandos efektyvumo sudedamąsias dalis bei tuo remdamasis išskyrė keturis komandų tipus (žiūr. 2 pav.). Autorius savo schema parodė poveikį dviejų komandos elementų t.y. užduoties ir socialinio refleksivumo, kurie daro poveikį



trims pagrindiniams komandos veiklos rezultatams tokiems kaip užduoties efektyvumas, komandos narių psichikos sveikata ir komandos gyvybingumas.



2 pav. Keturi komandų tipai ir jų rezultatai (M.A. West, 2011)

Taraškevičiūtė A. (2014, 16) savo magistro baigiamajame darbe pateikė komandos efektyvumo veiksmų skirstymą parodydama sąryšį su S. P. Robins (2003) siūlomu kategorizavimu (žiūr. 2 lentelė).

2 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.

Kategorijos (pagal S.P.Robins)	Autorių išskirti komandos efektyvumo veiksniai	
	Guzzo, 1996, Cohen ir Bailey	B. 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 neslepama. 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 linę 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 įvairius daugelį grupinio darbo metodų ir įgūdžių. Savęs vertinimas – periodiškai refleksuoja ir įvertina savo veiklos rezultatyvumą.

Cit. iš Taraškevičiūtė 2014, 16-17

Tinkamas komandos parinkimas bei jos suvienijimas vienam tikslui gali lemti sėkmingą projekto valdymą. Anot B. Neverausko ir kt. autorių (2007) projektų valdymas – tai savotiška metodologija. Ypač svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad netgi į kasdienines veiklas organizacijose imta žiūrėti per projekcinę

prizmę. Normų egzistavimas atlieka lemiamą vaidmenį komandų formavime (formuojant komandos narių emocinę patirtį) (Duhigg, 2017, 58). Intensyvėjant organizacijų plėtrai, spartėjant gyvenimo tempui bei diegiant skaitmenines technologijas tradicinių struktūrų ir nusistovėjusių hierarchinių pasiskirtimų nebepakanka. Norint sėkmingai vystyti organizacijų veiklas būtini pokyčiai. Organizacija kaip gyvas organizmas, kuris nuolat keičiasi. Pokyčiai organizacijose gali būti vykdomi vykdomi per projektus, kuriuos įgyvendina komandos – bendro tikslo efektyviausiu būdu kryptingai, darniai bei nuosekliai siekiančios tikslo dirbančių asmenų grupės (Neverauskas ir kt. 2007, 558-559). 2005 m. R. Kučinskienė ir V. Kučinskas išskyrė sėkmingai dirbančios projekto komandos požymius:

- darbas kartu siekiant bendro tikslo;
- rūpinimasis vienas kitų atliekamu darbu;
- įsitikinimas, kad žymiai daugiau gali būti pasiekt bendradarbiaujant nei individualiai dirbant bei suprantant bendrą organizacijos viziją ir vertybes.

F. S. Butkus (2003, 13) teigia, kad: „Žmonių susivienijimas organizacijoje, būtinumas paskirstyti darbą tarp jos narių ir koordinuoti jų pastangas taip, kad norimi rezultatai būtų pasiekti sunaudojant mažiausiai išteklių, pagimdo iš esmės naują veiklos sritį – vadybą“. Autorius pastebi, kad vadybos literatūroje ypač neretai vartojama strategijos sąvoka, dažnai įtraukiant į ją stipriai skirtingas prasmes. Jo nuomone, strategija neturėtų būti siejama su kalendoriniu periodu, investicijų dydžiu bei numatomų pokyčių kardinalumu. Šioje vietoje kyla poreikis kalbėti apie projektus bei projektines komandas. Efektyviai veikianti komanda, gali įgyvendinti tokius projektus, kurie prisidės prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo, o joje veikiantys asmenys aiškiai suvoks organizacijos viziją bei misiją. Komandiniame darbe neretai atsispindi ir bendri organizacijos tikslai, kurie glaudžiai siejasi su įgyvendinamų projektų tikslais. L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009, 248-249) išskyrė, kad komandos kūrimo svarbų vaidmenį vaidina organizacinė kultūra. Kuriant stiprią organizacinę kultūrą galima prisidėti sėkmingai įgyvendinant organizacijos strategiją. Ne ką mažiau svarbus aspektas komandos formavimui suvokti būsimas veiklas, specifinius poreikius ir parinkti joms įgyvendinti tinkamus asmenis (t.y. komandos narius). D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė (2012, 1166) aiškina, kad „projekto komandos struktūros nustatymas apima reikalingų pareigų/vaidmenų identifikavimą, komandos narių paiešką, komunikacijos nustatymą, komandos valdymo stiliaus parinkimą.“ Komandai parinkti, kaip teigia Briner, ir kt., (2007), naudojama daug būdų:

- Aukščiausių vadovų grupė sudaro komandos narių sąrašą remdamasis pragmatiškais kriterijais.
- Komandos narius paskiria aukščiausias vadovas ir projekto lyderis pasirinkimo neturi.

- Projekto lyderis daro įtaką atrankos procesui, sudarydamas komandą iš organizacijos žmonių, priimdamas į darbą naujus žmones, dirbsiančius darbo dieną, arba specialistus, patarėjus iš šalies.
- Projekto lyderis ir pagrindinės komandos nariai likusios komandos narius renkasi patys, kad pasirinkimas būtų optimalus. Taip elgtis įprasčiau vykdant laikinus ir atvirus projektus.
- Kai nėra projekto lyderio, komanda renkasi narius arba žmonės gali prie jos jungtis savarankiškai. (Briner 2007, cit. iš Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė 2012, 1166).

Pasak aukščiau minėtų autorių (2009) projekto rezultatai ir kokybė pasiekiami ir per žmogiškojo veiksnio indėlį į projekto procesus bei veiklos rezultatus, o aukštesnės projektų kokybės galima pasiekti per nuolatinį žmogiškojo veiksnio ugdymą. Žmogiškieji ištekliai ir komandos formavimas yra svarbūs betkokiam projekte. Tačiau labai nedaug tyrimų buvo atlikta analizuojant projekto komandos formavimą atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių ypatumus. 2012 m. Ki-Young Jeong, Ipek Bozkurt ir Surya T. Sunkara atliko tyrimą, kuriame žmogiškuosius išteklius ir asmenybes laikė svarbiu veiksniumi kuriant komandas. Anot autorių, tai gali maksimaliai padidinti komandos darbo našumą ir net sumažinti konfliktus komandose (Jeong, Bozkurt ir Surya T. Sunkara 2012,403). Šiandiena tradiciškai žmogiškieji ištekliai projektų komandose naudojami tik tiek kiek jie turi techninių įgūdžių, tačiau nėra arba labai retai atsižvelgiama į komandos narių asmenybių bruožus. Nuo pat komandos sukūrimo pradžios dažnu atveju asmeninės savybės yra ignoruojamos, remiamasi tik projekto vadovo patirtimi. Ki-Young Jeong, Ipek Bozkurt ir Surya T. Sunkara (2012,403) straipsnyje nurodo, kad pagal Peeters, Miranda A. G., Van Tuijl, Harrie F. J. M., Rutte, Christel G. & Reymen, I. M. M. J. tiek malonumas, tiek sąžiningumas turi teigiamą ryšį su komandos veikla. Savo darbe autoriai išskyrė 3 asmenybės modelius. Pirmuoju atveju ( t.y. 1 asmenybės modeliui) būdinga:

- Energijos orientacija: ekstravertiškumas ir intravertiškumas;
- Informacijos rinkimo būdas: jutiminis ir intuityvus;
- Sprendimų priėmimas: paremtas mąstymu ir jausminis. Tie asmenys, kurie remiasi mąstymu yra labiau objektyvūs. Besivadovaujantys jausmais asmenys naudojami vertybėmis, emocijomis atsidavimui kitų asmenų nuomonėmis, tokie žmonės siekia išlaikyti harmoniją komandoje.
- Požiūris į struktūrą: teisimas ir suvokimas. Asmenys pirmenybę teikiantys teisimui yra daugiau orientuoti į rezultatus, atliek lemiamą vaidmenį užbaigiant duotas užduotis. Kito tipo asmenys orientuoti į procesiškumą, jie linkę būti atviri, lankstūs, nuolat ieško papildomos informacijos bei naujų galimybių (Jeong, Bozkurt ir Surya T. Sunkara 2012, 404).

Pasak Ki-Young Jeong, Ipek Bozkurt ir Surya T. Sunkara (2012, 404) nors šis modelis yra labai naudinga priemonė projektų komandų formavimui, tačiau jis nesuteikia tokių kokybinių rodiklių, kurie turi būti naudojami projektų komandų formavimo procese. Autoriai apžvelgė ir kitą modelį, kuris matuoja individo instinktyvius elgesius, kol šis stengiasi tikslą. Jie išskyrė keturias kategorijas į kurias klasifikuojamas žmogaus elgesys: zondavimą, modeliavimą, naujoves ir demonstravimą. Trečiojo modelio tikslas – įvertinti tarpasmeninio įsitraukimo, kontrolės ir meilės poreikių intensyvumą. Kaip aiškina autoriai įsitraukimas yra asmens socialinės orientacijos reiškinys. Kontrolė reiškia galios ir įtakos poreikį, susijusį su vadovavimu. Meilė rodo draugystės poreikį. Autoriai nustatė, kad formuojant projektų komandas reikėtų vadovautis antruoju ir trečiuoju modeliais, todėl kad kiekybinėmis produkcijos charakteristikomis jie leidžia komandoms dirbti efektyviau (2012, 404-414).

Apibendrinant, visų minėtų autorių išvalgas apie komandų kūrimo būdus, jų klasifikaciją svarbu pastebėti, jog komandos atsiradimui labai svarbūs papildomi aspektai tokie kaip: organizacinė kultūra, fizinė aplinka, komunikacija, žmogiškieji ištekliai, narių vertybių sistema, socialinė aplinka ir kiti valdymo aspektai.

### **1.3. Projekto komandos valdymas**

Projektų komandų kūrimas yra nepaprastai sudėtingas procesas su gausybe problemų. Jų sprendimui neužtenka tik itin aukšto kvalifikacijos atitinkamos srities specialistų subūrimo į vieną grupę (Neverauskas ir Jonas Rastenis 2001, 89). Būtina projekto komandą gebėti tinkamai valdyti ir priimti valdymo sprendimus. „Valdymo sprendimai – tai apgalvotų veiksmų, įgalinančių valdymo objektą pasiekti numatytus tikslus, visuma.“ (Bagdonienė ir kt. 2004, 80). „Vadovai nenori svarbių, strateginės reikšmės uždavinių patikėti nefunkcionalioms darbinėms komandoms. Labai svarbus uždavinys yra tokias komandas laiku atpažinti, jas performuoti, daryti organizacinius personalo ir padalinių struktūros pakeitimus, todėl būtina reguliariai (rutinine tvarka) įvertinti darbines komandas, organizuoti pavienių darbuotojų, padalinių ir visos organizacijos mokymus bei konsultavimą“ (Dromantas 2008, 50). Norint valdyti projekto komandą svarbu suvokti, kad jos veikla gali būti veikiama išorinės aplinkos veiksnių, tokių kaip: ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai aspektai, vartotojų, konkurentų, tiekėjų, darbo išteklių, įstatyminių normų ir kitų reguliavimo normų.

I. Jusupov (2017, 60) bei kiti tyrėjai nurodo, kad egzistuoja skirtingi požiūriai į projekto komandos formavimą. Galimi skirtumai komandos narių pritraukimo formomis ir projekto vadovo galios

realizavimu. Normatyviniame modelyje I. Jusupov (2017, 60-61) išskiria šiuos pagrindinius komandos kūrimo etapus:

- Pasirinkimą (komandos kūrimas prasideda nuo komandos dalyvių skaičiaus ir sudėties).
- Susipažinimą (užmezgmas kontaktas, kuris būtinas skatinti komandos narių pasitikėjimą. Vėliau svarbu narystė komandoje, orientacija tarpusavyje bei situacijoje. Šio etapo gali ir nebūti būsima komanda yra pakankamai gera tarpusavyje susipažinusi).
- Institucionalizavimą (būsima komanda privalo būti įtraukta į įmonės struktūrą (jei projektas įgyvendinamas vienoje įmonėje). Komandos veikla privalo būti reglamentuota t.y. turi būti nustatyta ir, jei reikia, dokumentuota darbo tvarka, apibrėžti sąveikos būdai, už grupę atsakingų asmenų ratas ir jo darbo koordinavimas su kitomis komandomis, taip pat su organizacijos struktūriniais padaliniais ir teikiamomis paslaugomis).
- Bendros vizijos formavimą (koordinuojami norimos ateities vaizdai, pozicijos, įvaizdis ir kt. komandos narių tarpe. Jie nustato komandos tikslus, judėjimo kryptis bei veiklos ypatumus).
- Padėties nustatymą/perskirstymą (šiam etape skaičiuojami visi būtini komponentai: gebėjimai, profesinių žinių lygis, įgūdžiai ir patirtis, tipas asmenybės ir kt. Mikropozicionavimo procese komandų vaidmenys yra paskirti ir perskirstomi, užtikrinant komandos narių papildomumą ir suderinamumą. Taip užtikrinamas susitikimų, sprendimų priėmimo veiksmingumas).
- Pirmojo žingsnio planavimą (sudaromas konkretus tvarkaraštis, skiriami išteklių ir atsakomybė).
- Vykdomą (atliekami suplanuoti darbai).
- Atpindėjimą (vykdoma nuolatinė kontrolė stebima, kaip veiksmingai komandos darbas juda į priekį. Patys komandos nariai vertina konkrečių užduočių įgyvendinimą, analizuoja, trukdžius ir kas prisideda prie produktyvaus komandos darbo).
- Antrojo etapo planavimą (šiuo etapu planuojamas antras žingsnis atsižvelgiant į atliktą analizę).

Šiandien daugumoje Lietuvos organizacijų komandas sudaro žmonės, einantys tam tikras pareigas įmonės struktūriniuose padaliniuose, tačiau stebima tendencija rasti projektinėms organizacijoms. Vieno komandos formavimo principo, kuris leistų apibrėžti komandos sudėtį kol kas nustatyti neįmanoma. Tačiau galima drąsiai teigti, kad efektyviam projekto komandos funkcionavimui itin svarbus psichologinis komandos narių suderinamumas. A. V. Kovalenko (2008, 38) aiškina, kad grupės psichologinė būklė yra vienas iš pagrindinių grupės narių pasitenkinimo veiksnių, o komandos sukūrimas pirmiausia prasideda grupių kūrimu, nauja sanglauda. Sanglaudai būdingas grupės patrauklumas kiekvienam nariui, noras išlikti

joje, bendradarbiavimas, komunikacijos plėtojimas, grindžiamas solidarumo ir abipusės paramos principais. Pasak A. V. Kovalenko (2008) grupės sanglaudos tema ištirta tyrimais, ji grindžiama grupės supratimu, visų pirma kaip tam tikra emocinio pagrindo tarpasmeninių santykių sistema. Čia pasireiškia savotiškas ryšys su su I. Jusupov išdėstytais komandos kūrimo etapais. A. V. Kovalenko (2008) išskyrė tris grupinių struktūrų sluoksnius, kurie vienu metu gali būti laikomi trimis grupių plėtros lygiais:

- Pirmasis lygis atitinka vidinio grupės santykių paviršiaus sluoksnį, sanglaudą išreiškiama emocinių kontaktų plėtra.
- Antrasis lygis - tai yra išraiška santykių su pagrindinių vertybių sistema, komandos nariais.
- Trečiasis lygis atitinka grupės „branduolinį“ sluoksnį, grupės narių integracija, pradedama dalytis bendrais veiklos tikslais.

Nagrinėdamas psichologinio suderinamumo svarbą komandų formavime A. V. Kovalenko (2008) aprašė, psichologinis suderinamumas apima keletą savybių:

- Fiziologija (lyties ir kitos fiziologinės savybės);
- Psichofiziologija (temperamentų ir biologiniai skirtumai);
- Asmens psichologija (asmens būdas bei elgesio motyvai);
- Socpsichologija (vertybės, interesai, vaidmenų lūkesčiai).

Analizuojant komandos valdymą reikėtų išskirti šiuos dalykus - psichologines savybes:

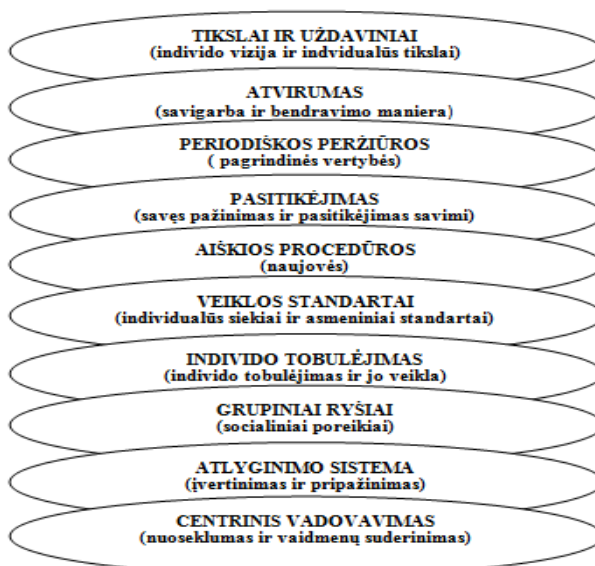
1. Pradžioje kiekvienas komandos narys nuo nepriklausomybės eina prie komandos nario statuso. Vyrauja tokios emocijos kaip jaudulys, nekantrumas, optimizmas, įtarimas, nerimas, sulaikymas. Komandos nariai bando nustatyti užduotį ir galimus jos pasiekimo kelius. Pirmiausia nustatomi komandiniai vaidmenys vyksta oficiali komunikacijos forma.
2. Didelės psichologinės įtampos pasireiškimas manoma, kad tai sunkiausias laikotarpis komandai. Esant sudėtingesnei užduočiai, nei buvo numatyta pradžioje, proceso dalyviai tampa „aštrūs“, jautrūs, kaltinantys ar net fanatiški. Dažnai tokiu atveju jaučiamas pasipriešinimas užduoties vykdymui ir naujų metodų įvedimui; komandos narių tarpusavio santykiai įtempti, vyksta kova dėl vadovavimo.
3. Vadinamoju normalizacijos laikotarpiu komandos nariams nustatomos atsakomybės sritys. Jie ima vadovautis taisyklėmis, ryškėja komandos, jos narių asmeninės savybės. Emocinė įtampa krenta, konkurencijos ir nepriklausomybės demonstravimą pakeičia besiformuojantys santykiai, bendradarbiavimas ir tarpusavio priklausomybė. Šie santykiai pagrįsti cikliškumu, tokiu būdu išreiškiama priėmimo grupė narystė. Atsiranda komandos jausmas, suderinamumas, bendra dvasia ir bendrų tikslų siekiamumas, bandoma pasiekti supratimą ir išvengti konfliktų,

savitarpio pagalbos, dėmesys veiksmingumui, konstruktyviai kritikos raiškai, kuriamos pagrindinės taisyklės.

4. Komanda pradeda veiksmingai vykdyti savo užduotis, komandos nariai jau išsiaiškine santykius ir susikūrę lūkesčius, identifikuotos ir paėmtos stipriosios ir silpnosios pusės, paskirstyti vaidmenys. Komandinis darbas tampa svarbus, komandos problemos tampa artimos ir svarbios kiekvienam komandos nariui.

Svarbu tai, kad kuriant komandas būtų nustatyta priimtina visiems socialinė lygybė, komandos narių santykiai būtų demokratiški, suteikimos galimybės nariams dalyvauti kuriant projekto komandos normas, standartus, taisykles ir kt. Kaip matyti, psichologinis suderinamumas yra viena iš svarbiausių komandų glaudžių ryšių ir efektyvumo sąlygų. Tai priklauso ir nuo tokių parametrų kaip amžius, išsilavinimo lygis, buvimo organizacijoje trukmė, socialinės vertės orientacijų, politinių ir religinių požiūrių, narių komunikacijų aprėpties, asmenybių bruožų ir kt. Komandos darbe itin svarbus bendradarbiavimas bei tarpusavio pagalba, tačiau nėra gerai jei joje dirba labai panašūs žmonės. Pastebėtina, kad panašių siekių, bet skirtingų charakterio savybių, vienas kitą papildančių žmonių grupės gali susiformuoti efektyvią komandą (Kovalenko 2008).

A. Savanevičienė, V. Šilingienė (2005, 56) nurodo, kad komandos darbui turi būti sudarytos tinkamos sąlygos. Autorės pateikė aiškia sąlygų grandinę, rodančią įvairių dedamųjų pozityvią įtaką komandiniam darbui (žiūr. 3 pav.)



3 pav. Komandos darbo sąlygos (Savanevičienė ir Violeta Šilingienė, 2005)



Kaip matyti pavaizduotame paveiksle viena iš komandinio darbo sąlygų yra vadovavimas. Vadovaujant svarbu kontroliuoti įsipareigojimus, veiksmus ir projektų eigą dviem būdais: „vertikaliuoju“ bei „horizontaliuoju“. „Horizontalusis“ kontroliavimas palaiko ryšius tarp visų veiklos rūšių, o „vertikalusis“ atvirkščiai padeda spręsti atvirus klausimus, pačių projektų eigą (Allen, 2006, 41). Neretais atvejais projekto vadovo galia projekto komandos darbe yra labai didelė, siekiant efektyvios projekto komandos veiklos. Projekto vadovo veikla siekiama gauti maksimalią naudą iš komandos narių veiklos. Manytina, kad reikėtų vengti spaudimo, tam kad komandos narių stipriąsias puses būtų galima išryškinti. Tokiu būdu siekiama, kad jos netaptų komandos silpnybėmis. Labai svarbi projekto vadovo užduotis skatinti plėtoti komandos dvasią, efektyvius bendravimo įgūdžius. V. Būda ir A. Chmieliauskas (2006, 5) aptardami projektų valdymą aiškina, kad „projekto vadovas kiekvienu momentu turi sugebėti įvertinti projekto darbų eigos nuokrypių poveikį numatytos projekto pabaigos terminui, pasitelkdamas projektų laiko valdymo metodus“.

Projektinei veiklai didelę įtaką turi projekto žmogiškieji ištekliai, taip pat būtina efektyviai valdyti supančią aplinką. Kuriant komandą būtina suprasti, kad vadovo ir kiekvieno nario atskirai dalyvavimas ar net ryšys turi didelę reikšmę, tolimesnei jos raidai. Kiek vėliau ryšys su projekto vadovu. Komandos veikla ir valdymas kiekvienu atveju gali skirtis. Kai kuriais atvejais projekto vadovas gali būti komandos vadovas, turintis visišką įgaliojimą komandos nariams. Pasitaiko atveju projekto vadovas turi mažai tiesioginių organizacinių įgaliojimų, susijusių su komandos nariais, arba visiškai jų neturi. Tam, kad būtų galima suvokti kaip tai įvyksta, būtina apžvelgti J. P. Koterio (1990) keturis vadovavimo ir lyderystės skirtumus. Vadovas nuosekliai sudarinėja žingsnius, planus tam, kad įgyvendintų tikslus, tuo tarpu lyderis yra vizijų, strategijų kūrėjas. Jis siekia suvienyti komandos narius, motyvuoti, įkvėpti, o vadovas tik skirsto užduotis, parenka personalą, deleguoja atsakomybes, stebi, kontroliuoja procesus, numato galimas problemas ir jų sprendimus. Galiausiai skiriasi siekiami rezultatai. Vadovas siekia tvarkos ir nuspėjamumo, o lyderis - permainų (cit. iš Šilingienė 2012, 14). A. Endriulaitienė ir S. Raižienė akcentuoja, kad šiandien nereta organizacija siekia, kad projekto vadovai taptų komandos lyderiais. Autorės (2012, 47) daro prielaidą, kad efektyviai dirbančioms komandoms nereikia išorinio vadovavimo. Šioje vietoje vertėtų aptarti lyderio ir komandinės lyderystės sąvokas. „Lyderis - tai asmuo, kuris, remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms“ (Šilingienė 2012, 18). D. Griffin (2011, 187) aiškina, kad grupės linkusios paskirti lyderio vaidmenį tokiems asmenims, kurie turi daugiau spontaniškumo, kurie geba geriau ir nebijo susitvarkyti su nežinomybe. Lyderio vaidmenį gali atlikti ne visi, tai turi būti arba charizmatiška asmenybė, arba demokratinė savarankiškai veikiančių

asmenų grupė. Ši grupė privalo nustatyti idealizuojamas vertybes, kultą. Įvardinta grupė įgyvendina komandinę lyderystę, nes geba veikti pažintiniu, motyvaciniu, emocijų ir koordinacijos principu.

Psichologas Belbin Raymond Meredith akcentuoja penkis principus, kuriuose reikia suvokti valdant komandas:

- Norint pasiekti savo komandos tikslų jos nariai turi gerai atlikti du vaidmenis (asmeninį naudojant savo profesionalumą ir vertingo komandos nario vaidmenį t.y. parodyti produktyvumą ir padėti komandai siekti nustatytų tikslų);
- Optimalios pusiausvyros tarp funkcinių ir komandų vaidmenų, kurias atlieka visi komandos nariai, buvimas;
- Gebėjimas teisingai nustatyti kiekvienos komandos nario stipriąsias ir silpnąsias puses bei sumaniai panaudoti savo vaidmenis;
- Efektyvi projekto komanda turi turėti reikiamą rinkinį komandos vaidmenų;
- Komandos narių apribojimai, remiantis jų asmeninėmis savybėmis ir realizuojant kitus vaidmenis ( cit.iš Jusupov 2017,61).

J. Guščinskienė, L.Sapežinskienė ir L.Švedienė (2003, 2-33) nurodo šiuos komandinius vaidmenis: tyrinėtojas, kontrolierius, patarėjas, organizatorius, reporteris - patarėjas, kūrėjas – inovatorius, tyrėjas rėmėjas, vertintojas – vykdytojas, įkvėpėjas - organizatorius, užbaigėjas- gamintojas, kontrolierius - inspektorius, šalininkas - palaikytojas, žmogus - ašis. Komandos nariai ir įgyti vaidmenys sudaro komandą. Svarbu pastebėti, kad anksčiau minėtos darbo grupės evoliucionuoja į komandas.

Komandos valdymas nesibaigia komandos formavimu. Suformavus ją ir pradėjus įgyvendinti projektą svarbu nuolat stebėti ir tobulinti. I. Jusupov (2017, 62) išskiria šiuos projekto komandos komandos tobulinimo elementus:,,

#### 1. Komandos kūrimas:

- bendrų tikslų kūrimas ir analizė, bendras strateginis tikslas(vizija);
- komandinio darbo taisyklių kūrimas, komandos ir įmonės vertybės (kodas).

#### 2. Bendra patirties analizė:

- bendra komandos patirties analizė (Koks buvo tikslas? Kas buvo padaryta gerai? Kokios buvo klaidos? Ką reikia daryti kitaip?);
- reguliarius klaidų nustatymas.

#### 3. Atsiliepimai:

- komandos narių bendravimas su grįžtamuju ryšiu.

#### 4. Rotacija:

- „paskirstytų“ įgūdžių ugdymas, vadovavimas (pvz., vaidmens rotacija posėdžiuose).

5. Mokymas apie veiksmingą bendravimą:

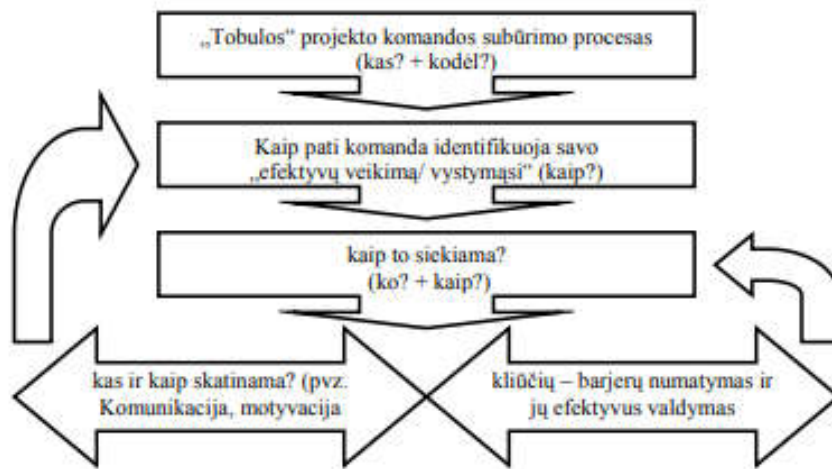
- bendravimo įgūdžių ugdymas, konfliktų valdymas, gebėjimas atsižvelgti į tarpasmeninius skirtumus dirbant komandoje;
- glaudūs emociniai ryšiai, abipusės paramos plėtra.

6. Bendras mokymas.

7. Bendras poilsis (pasiekimų apibendrinimas).“

Šis metodas leidžia sukurti brandžią komandą, galinčią įgyvendinti projekto tikslus. Brandi komanda išsiskiria: bendru tikslu, papildomais įgūdžiais, savybėmis, bendra atsakomybe už pasiektus rezultatus, aiškiais sąveikos taisyklėmis, nuolatinio „branduolio“ buvimu, komandinio darbo reguliarumu, sanglauda, pasitikėjimu, pakeičiamumu.

Kalbant apie projekto komandos vadymą svarbu paminėti, kad ir D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė (2012, 1168) pateikė efektyvios projektų komandos ugdymo modelį (žiūr. 4 pav.), kuris iliustruoja I. Jusupov teiktą komandos tobulinimo eigą.



4 pav. Efektyvios projektų komandos ugdymo modelis (Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė, 2012)

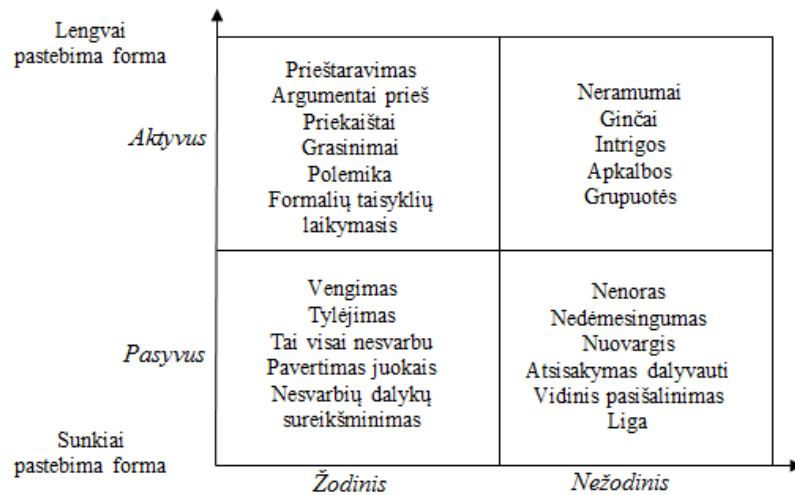
Pasak autorių šis modelis paaiškina, kad: „efektyvios projektų komandos ugdymas nagrinėjamas kaip jos kiekvieno nario ir visos komandos, produktyvaus darbo organizavimo valdymas/skatinimas, siekiant užsibrėžto - vieningai suprantamo tikslo, kaip atviro bendravimo, identifikuotos motyvacijos skatinimo, efektyvios lyderystės užtikrinimo ir nuolatinio siekio tobulėti ir mokintis, visuma, atsižvelgiant į galimus“ (Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė 2012, 1168). H. Emerson (1913) nagrinėjant organizacijas nurodė šiuos efektyvumo principus: aiškūs organizacijos idealai, tobula nuojauta, kompetingų patarėjų

pagalba, tinkama drausmė, lygiaverčiai santykiai su bendradarbiais, kasdieninis reikalingos informacijos kaupimas, darbų planavimas, veiklos vykdymas remiantis planais ir normomis, tinkamų darbo sąlygų sukūrimas, operacijų standartizavimas, instrukcijų sukūrimas ir vadovavimasis jomis, atlyginimas už efektyvų darbą (cit. iš Bagdonienė ir kt. 2004, 40). Siekiant valdyti projekto komandas svarbu patebėti ir tai, kad: „brandi projekto komanda pasiekusi efektyvią komunikavimo kokybę, veiksmus turėtų derinti su organizacijos kultūra ir vertybėmis (efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas, konsensusas bei adekvatus savęs vertinimas)“ (Bagdonienė ir Aušra Simanavičienė 2012, 1170). Komandinio darbo, kuris integruojamas į organizacijos struktūrą, efektyvumas yra tada, kai vyksta organizacijos struktūrų kaita, vadovavimo procesų kaita, darbuotojų kaita, darbuotojų individualių kompetencijų kaita, kai jos papildomos komandinėmis kompetencijomis (Dromantas 2008, 55). Panašią teoriją dėsto Jurgenas Appelo. Jis sukūrė Management 3.0 metodą, kur pritaikė įvairią praktiką ir idėjas, išbandytas įvairiose pasaulio šalyse. Projektų komanda galima būtų prilyginti savotiškai organizacijai ir dalinai taikyti tradicinius vadybos modelius. Remiantis L. Bagdonienės, E. Bagdono, E. Kazlauskienės ir J. Zemblytės (2004) išvalgomis savo darbe analizuosiu projektų komandos valdymą per organizacijų vadybos modelius. L. Bagdonienė, E. Bagdonas, E. Kazlauskienė ir J. Zemblytė (2004, 19) nurodo, kad: „Organizacija – sąveikaujanti hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susibūrusi siekti bendro tikslo.“

J.Appelo modelis problemas sprendžia decentralizuodamas ar paskirstydamas sprendimų žvalgybą. Tačiau tai nereiškia, kad kiekvienas gali pakeisti įmonės pavadinimą arba sukurti visiškai naują viziją/strategiją visai organizacijai. Tai reiškia, kad galima leisti teisingai mąstantiems žmonėms, priimti teisingus sprendimus tinkamu momentu, esant tinkamiems apribojimams ir taip kuo greičiau, sukuriant maksimalią vertę organizacijai (Appelo, 2012). Autoriaus nuomone organizacija tai gyvas organizmas, todėl visus veiksmus būtina atlikti tai įvertinus.

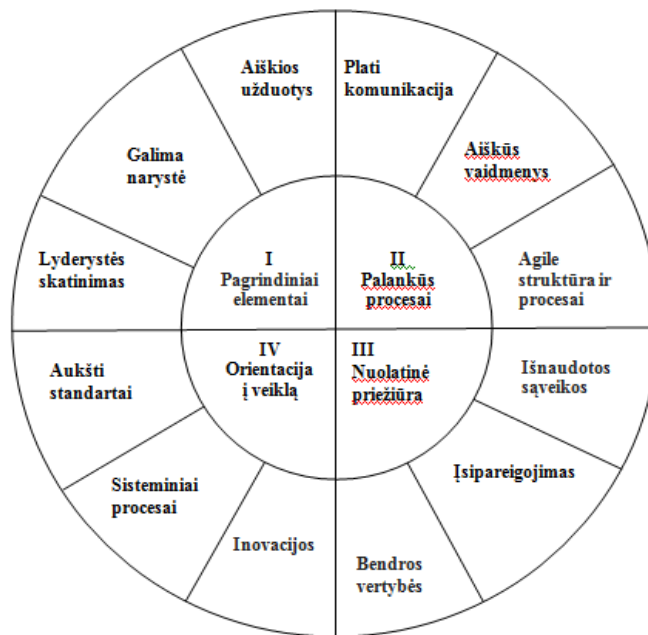
Pastebėta, kad kaip ir projektinėje veikloje taip ir valdant projekto komandas itin svarbus veiksnys kontrolė ir veiklos vertinimas. Šios prielaidos išplaukia nagrinėjant organizacijų vadybą. Organizacijų komandų valdymas gali būti analizuojamas Gestalt patirties ciklo požiūriu (Zwikael O, Bar-Yoseph A.B., 2004). Geštalo patirčių fazių ciklas yra skirtas ne vien individų, bet ir grupės žmonių problemų sprendimui, pradedant nuo problemos pajautimo iki pusiausvyros atnaujinimo. Kadangi projektas yra laikinas procesas, todėl Geštalo patirčių fazių ciklas tinkamas ir gali naudojamas komandos problemų organizacijoje sprendimui. Pagal šį ciklą visi dalyviai įtraukiami ir būna pasiruošę priimti naujus sprendimus arba pereiti prie naujų projektų įgyvendinimo (Čiutienė, Neverauskas ir Saulius Venclauskas 2007, 560-561). Komandos sukuria aplinką, kurioje nariai gali susitaikyti su pokyčiais, sužinoti daugiau

apie organizaciją ir plėsti bendradarbiavimo galimybes (Schotles, Joiner, ir Barbara J., Streibel, 2003, 1-1). Komandinėje veikloje suvykstančiais pokyčiais ne tik susitaiko, tačiau neretai vyksta ir pasipriešinimas. 2012 m. A.Valackienė pateikė pasipriešinimo pokyčiams modelį paremtą komunikacija (žiūr. 5 pav.).



5 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos (Valackienė, 2012)

Aptarus komandų valdymą patebėta, kad 2008 m. Mike Woodcock ir Dave Francis sudarė tikslių modelį, kuris įvertina aukščiau aptartą komandų formavimo esmę, valdymą bei logiką (žiūr. žr. 6 pav.).



6 pav. Efektyvios komandos įvertinimo modelis (Woodcock ir Dave Francis, 2008)

Nagrinėjant projekto komandos ypatybes, reikia pastebėti, kad profesionalumas ilgainiui auga ugdant komandą, vykdant nuolatinę kontrolę, skatinant, kuriant gerą psichologinį klimatą darbovietoje, kas savo ruožtu kelia pasitikėjimą ir norą visiškai įsiliesti į komandinę veiklą. Komandos organizavimas, ugdymas vystomas taip, kad būtų įgyvendinti ne tik pačios projekto komandos tikslas, bet ir organizacijos tikslai, tuo pačiu skatinant išorinę bei vidinę integraciją. Komandos gali greitai ir efektyviai pasiekti sudėtingiausių tikslų su nedideliais ištekliais, tačiau vien „plikos“ komandos be kitų komponentų sukūrimas nėra tinkamas spendimo būdas organizacijos gyvavimui. Labai svarbu akcentuoti tai, kad komanda nefunkcionuos tinkamai, jei nebus sprendžiami komunikacijos klausimai, kultūrinio identiteto klausimai.

#### 1.4. Komunikacijos įtaka komandinei veiklai

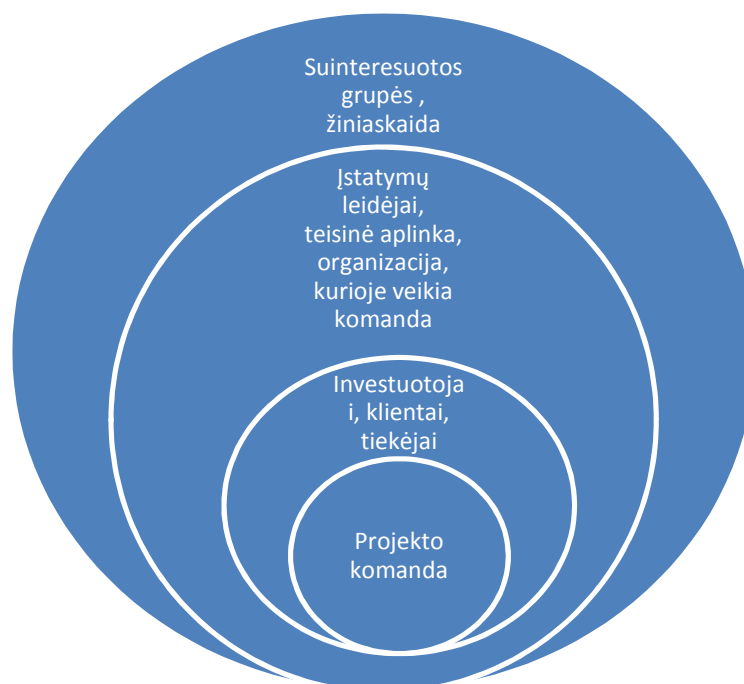
Komunikacija egzistuoja visur, kasdieninėje individo veikloje, organizacineje veikloje taip pat ir projektų komandų veikloje. Tai itin svarbi dedamoji apžvelgiant jau kukurtų sistemų egzistavimą bei tinkamą, esamą ir galimą funkcionavimą. Dažnai siekiant įmonės, organizacijos ar komandos našumo komunikacija naudojama kaip įrankis tikslams pasiekti.

Tarptautinių žodžių žodyne (1985) komunikacijos sąvoka aiškinama taip: „komunikācija [lot. communicatio — pranešimas]:

1. susisiekimasis (transportas, ryšiai);
2. bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais“.

Vadovaujantis tokiu sąvokos apibrėžimu tikslinga komunikacijos įtaką komandinei veiklai nagrinėti apžvelgiant ryšius, bendravimą, keitimasi patyrimais, tačiau nereikėtų pamiršti pačio komunikacijos proceso aptarimo. J. Almontienė, V. Baršauskienė (2010, 78) mano, kad pagrindines komunikacijos procesą apibrėžiančias sąvokas galima dėti tokia tvarka: vidinis ketinimas (norima perteikti prasmė ir žinios), įkodavimas (minties pavertimas simboliais), persiuntimas (geriausio kanalo žinutei perteikti pasirinkimas ir panaudojimas), dekodavimas, interpretavimas (siųstos žinutės prasmė), triukšmas (įvairūs trukdžiai trukdantys suvokti pranešimą), atgalinis ryšys (reakcijos asmens kuriam buvo skirta žinutė). D. Losonci, K. Demeter, I. Jenei pabrėžė, kad darbuotojai ne tik patys turi įsitraukti į organizacijos veiklas bei taip pat labai svarbu komunikuoti. Pasak, W. E. Deming (1986) bei M. D. Quinn (2001) komunikacija organizacijoje itin svarbi, nes tik tuomet, kai darbuotojai yra informuoti apie su jų darbo vietoje vykstančius procesus, ir kai jie yra įtraukiami į sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimo procesus, abipusę naudą patiria abi pusės (Losonci, Demeter, Jenei 2011,6).

Organizacija - tai integruota sistema funkcijų bei struktūrų, kurios yra tarpusavyje susijusios (Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, 2005, 126). 2008 m. R. Alas išdėstė mintį, kad būtina kurti teigiamą vidinį organizacinį klimatą ir jį palaikyti. Anot autorės į darbuotojus galima būtų pažvelgti kaip į organizacijos rezultatų dalį (Alas 2008,7-14). Organizacija, taip pat ir projekto komanda palaiko atvirus ryšius su supančia aplinka (žiūr. 7 pav.). Pagal pateiktą modelį matyti ryšys su supančia aplinka ir įtaka komandinei veiklai vystyti. Kaip pavyzdys klientai, tiekėjai, investuotojai vydančios projektinę veiklą yra arčiausiai projekto komandos ir palaikomas daugeliu atveju glaudus ryšys siekiam tikslui pasiekti. Kitą padėti užima įstatymų leidėjai, teisinė aplinka, organizacija, kurioje veikia komanda. Šios aplinkos ir komunikacija su jomis tiesiogiai įtakoja projekto komandos veiklas, tačiau ryšys tampa abstraktesnis. Nors retai pastebima ir daugiau akcentuojama į tai, kad komandiniame darbe vyksta nuolatiniai grįžtamieji ryšiai su suinteresuotomis grupėmis, žiniasklaida, tačiau tenka pastebėti, kad vykdant projektinę veiklą projekto komandai tenka aktyviai komunikuoti su jomis. Ne kiekvienas komandos narys yra pakankamai kompetetingas, jog efektyviai perduotą informaciją išorinei apinkai. Šioje vietoje stebima didesnė veikimo aprėptis, tačiau ryšys ir įtaka projektinei veiklai dažnai būna silpsnesni nei pavyzdžiui su tiesioginiais klientais ar pačia organizacija.



7 pav. Projekto komandos ryšys su aplinka (sudaryta darbo autorės pagal Baršauskienė V., Janulevičiūtė - Ivaškevičienė B., 2005)

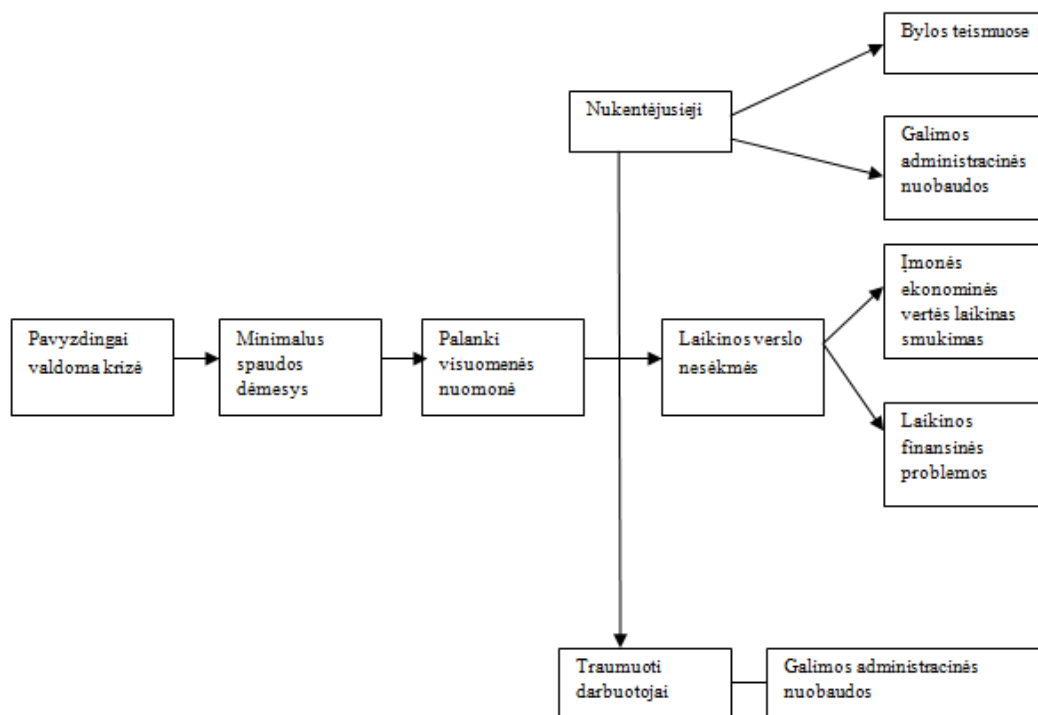
Nagrinėjant mokslinę literatūrą išsiaiškinta, kad komunikacijos rūšys yra išorinė, bet ir vidinė. Stebint komandų valdymo ir kūrimo modelius galima būtų daryti prielaidą, jog komandinėje veikloje daugiau vystoma vidinė komunikacija, tačiau egzistuoja ir išorinė. Išorinė komunikacija tikėtina aktyvesnėse organizacijose. Tokia komunikavimo rūšimi vykdomos reklamos, pateikiami užsakymai, keičiamasi informacija su kitomis organizacijomis, formuojant visuomenės nuomonę. Ji daugiau skirta formuojant pozityvų organizacijų įvaizdį (Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, 2005, 127).

Komunikaciniai ryšiai yra labai svarbūs kiekvienos komandos veikloje, nes nuo galimybės valdyti bei apdoroti informacijos srautus gali priklausyti projekto sėkmė ar nesėkmė. Informacijos tėkmė komunikacijoje prasideda dar komandos formavimosi stadijoje. Pagal Guffy (cit.pgl. Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, 2005) pateiktą tipinį informacijos sklaidos kelią pirmiausia siuntėjas turi idėją, idėja yra užkoduojama, informacija keliauja komunikaciniais kanalais, tada gavėjas priima informaciją ir ją iššifruoja duoda grįžtamąjį ryšį informacijos siuntėjui, siuntėjas vėl su sugeneruoja idėją, mintį ir siunčia grįžtamąjį ryšį gavėjui ir taip susidaro ciklas.

Ne mažiau svarbus komandinėje veikloje bendravimas viduje. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005, 128) nurodo, kad: „keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų,



koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai, emocijos“. 2003 m. S.P. Robbins nurodė, kad komunikacija skirta šioms funkcijoms atlikti: kontrolei, motyvacijai, informacijai teikti, emocijoms reikšti. 1998 m. R. Blundell iškyrė, kad komunikacijos procese gali būti perduodami faktai, idėjos, įsitikinimai, emocijos bei vykdomas motyvavimas. Šiandieninėje aplinkoje galima būtų pridėti dar vieną funkciją - tai tarpusavio ryšių kūrimą bei palaikymą. Taigi, darytina išvada, kad komunikacija yra projekto komandų valdymo proceso dalis, daranti nemenką įtaką ne tik projekto sėkmei, tačiau ir pačios komandos kokybiškam funkcionavimui, raidai kiek vėliau tai paliečia organizaciją, kurioje veikia komanda. Labai svarbu yra, kad būtų pasirinkta tinkama komunikavimo strategija. Vykdamt projektines veiklas ir organizuojant vėliau kontroliuojant ir palaikant projekto komandos veiklas būtina išsiaiškinti komandos narių vertybes, poreikius, nuomones, interesus juos susieti su keliamais tikslais ir būsimais, esamais ar įvykdytais veiksmais. Visame projekto komandos gyvavimo cikle tikėtina pasitaiko ir krizinių, sąmišio, chaoso momentų, todėl bendravimas krizės metu gali arba iš jos išvesti ir duoti teigiamų rezultatų arba sužlugdyti komandą. Pavyzdingo krizės valdymo modelį yra pateikęs Cohn 2000 metais (Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė - Ivaškevičienė 2005, 146) (žiūr.8 pav.).



8pav. Pavyzdingo krizės valdymo modelis ( Cohn, 2000)

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005, 161) aprašydamos komunikaciją komandiniame darbe nurodė, kad „komandos nariai komunikuodami gali labai skirtis savo elgsenos požiūriu.“ Autorės paaiškino, kad jau 1989 m. L.Kell, L.C. Lederman, G. M. Philips jau yra pateikti būvimo komandose modeliai: produktyvios elgsenos, lyderiavimo elgsenos, paremenčios elgsenos, nukrypimo elgsenos. 2013 m. H. F. Cervone remdamasis G. Dietz, N. Gillespie tyrimais, išskyrė pasitikėjimo klimato sukūrimo svarbą, kuris tampa prielaida konstruktyviems nesutarimams. Tam, kad pasitikėjimo atmosfera egzistuotų jo nuomone būtini du elementai – tai skatinama atvirai bendrauti ir įsipareigoti etiškai bei socialiai atsakingai elgtis lyderius. Analizuodama elgsenų charakteristikas pastebėjau, kad komandos veikloje nariai, atitinkantys produktyvios lyderiavimo ir paremenčios elgsenos modelį, kuria pozityvius veiksnius, skatinančius kokybišką darbą žiūr. 3 lentelę. Komunikaciniu požiūriu bei psichologiniu aspektu nukrypimo elgsenos modelio reikėtų vengti komandiniame darbe. Šiuo atveju darbine prasme komuniakcija yra neefektyvi, iššaukianti neigiamus procesus: netinkamą informacijos sklaidą, negebama atlikti analizės bei įvertinimo, nėra efektyvaus klausymosi, kuris mažintų emocinę įtampą, pakeltų komandos narių savivertę, mažintų įtampas, sukeltą stresą, skatintų savitarpio supratimą, sanglaudą, ugdytų komandinį pasitikėjimą. Analizuojant literatūros šaltinius pastebėta, kad gebėjimas klausytis efektyviai nebūtinai turi būti aktyvus. Būtina pabrėžti, kad komandos veikloje negali veikti kiekvienas narystės modelis atskirai, čia reikalinga sinergija, kuri leistų komandos nariams mąstyti globaliai, žiūrint į visumą.

3 lentelė. Komandos narių elgsenos modelių charakteristikomis paremta įtaka komandinei veiklai

Narystės komandoje modelis (pagal L.Kell, L.C. Lederman, G. M. Philips)	Charakteristika	Įtaka komandinei veiklai
Produktyvios elgsenos	Gebėjimas pateikti informaciją, problemų sprendimo būdus, savo nuomonę nagrinėjamais aktualiais klausimais, gebėjimas valdyti komunikaciją komandos viduje įtraukiant mažakalbius ir delikačiai sutrumpinant daug kalbančius asmenis, gebėjimas pateikti tą informaciją, kuri yra naudinga ir būtina kolektyviniam darbui.	Teigiama įtaka, kurianti koncentruotą ir efektyvų, rezultatų siekiantį darbą.

Narystės komandoje modelis (pagal L.Kell, L.C. Lederman, G. M. Philips)	Charakteristika	Įtaka komandinei veiklai
Lyderiavimo elgsenos	Gebėjimas vadovauti taip komandos darbui, kad kiekvienas likęs narys aktyviai įsitrauktų, gebėjimas kurti palankų klimatą komandoje, gebėjimas tinkamai paskirstyti užduotis, stebėti ir teikti išsamią informaciją kitiems komandos nariams.	Teigiama įtaka, veikia „varomoji jėga“, kuriamas palankus klimatas, o tai padeda siekiant užsibrėžto tikslo, normalizuojant darbo procesus.
Paremenčios elgsenos	Noras atlikti paskirtąsias užduotis, lojalumas, domėjimasis kitų nuomone ir idėjomis, kritinis mąstymas, mandagumas, gebėjimas laiku ir subtiliai mažinti įtampas.	Teigiama įtaka, prisideda kuriant komandos narių vaidmenis tokiu būdu skatinant komandinės veiklos efektyvumą.
Nukrypimo elgsenos	Neadekvatus emocingas elgesys, dalykiškumo stoka, asmenybės sureikšminimas, negebėjimas korektiškai įsitraukti į pokalbį.	Neigiama įtaka, kelianti disbalansą ir skatinanti komandos nesusikalbėjimą.

Sudaryta darbo autorės ( pagal Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, 2005)

Kitas svarbus elementas nagrinėjant komunikaciją komandinėje veikloje yra derybos. „Derybos – tai komunikavimo procesas, kurio metu skirtingų nuostatų ir tikslų partneriai stengiasi rasti optimalų visiems derybų dalyviams priimtina sprendimą.“ (Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė- Ivaškevičienė 2005, 169) Derybos neegzistuoja be psichologinių aspektų, todėl siekiant tinkamai valdyti „derybų meną“ svarbu sukurti tinkamą psichologinį klimatą projekto komandos aplinkoje. Kaip svarbiausius aspektus derybų metu išskirčiau dėmesio rodymą pašnekovui, toleranciją, pagarbą, mandagumą, korektiškumą.

Bendravimas vykdant komandinę veiklą atskleidžia komandos narių ryšius su asmenybe. „Bendravimas – tai žmonių tarpusavio supratimas, keitimasis informacija, santykiai ir įtaka“ (Antanaitienė ir kt., 2010, 26). Ruesch, Bateson (1951), Persing (1981), Devito (2003) išskyrė šiuos bendravimo lygius:

- Asmeninis (vidinis);
- Tarpasmeninis;
- Grupinis;

- Asmens ir grupės;
- Tarpgrupinis;
- Masinis (cit. iš Antanaitienė ir kt., 2010, 27).

Kiekviena bendravimo forma turi skirtingus tikslus ir yra apribota kiekybiškai, tačiau kokybiškos komunikacijos negali būti be tinkamo bendravimo. Bendravimą komandinėje veikloje vertėtų suvokti kaip savotišką ciklą, kuris visų pirma prasideda nuo asmeninio (vidinio) bendravimo. Tolimesnio bendravimo vystymasis priklauso nuo to kaip žmogus suvokia save, savąjį Aš. D. Antanaitienė, J. Almonaitienė, V. Baršauskienė, R. Lekavičienė (2010, 30) savąjį Aš apibūdina, kaip žmogaus vaizdinių ir sprendimų apie save visumą. Autorės nurodo, kad savęs vertinimas yra labai svarbi sąlyga bendravime, kuri kuria išorinę asmens charakteristiką tolimesniems bendravimo etapams. Vertinant bendravimą kiekybine prasme kiekviename bendravimo lygyje narių kiekis daugėja. Pastebėta, kad didėjant narių skaičiui atsiranda tam tikri ryšiai, formuojamas psichologinis klimatas ir supanti aplinka. Besikeičiant sąlygoms kinta ir komandos narių elgesys. Kaip ir organizacijoje taip ir komandinėje plačiai naudojama tiek žodinė tiek nežodinė komunikacija. „Nežodinė komunikacija - tai informacijos perdavimas nežodiniais būdais, pvz. „kūno kalba”, kvapais, muzikos garsais, schemomis.“(Antanaitienė ir kt. 2010, 109). Autorės nurodo (2010), kad pagal Buck ir Vanlear visą nežodinę komunikaciją galima skirstyti į: simbolinę, spontanišką ir pseudospontanišką komunikaciją. Kaip žinia komunikacija yra labai įvairi ir atliekanti tam tikras funkcijas: savaime perduodamos taktinės žinios, paryškina, patikslina ar net pakeičiamos žodinių pranešimų prasmės, atskleidžiamos žmonių emocijos, reguliuojama pokalbio eiga, parodomas statusas, pakeičiama vidinė būseną. Komandos veikloje nežodinė komunikacija dažniausiai užima nemenką dalį, nes tai yra būdas įtikinti kitus, parodyti savo pasiūlymų aktualumą. Kiekvienas komandos narys turi sugebėti stebėti ne tik savo, bet ir aplinkinių perduodamą informaciją, tai labai svarbu bendravime.

Jokia komunikacijos forma negalima jei nėra etikos. Etikos reikšmė komandinėje veikloje yra itin didelė ir neretai galinti nulemti didelius pokyčius projekto valdyme. „Etika – tai mokslas, tiriantis moralę. Būtent etika padeda atskleisti ir pagrįsti veiksmus, kurie pripažįstami teisingi, (ar neteisingi), leidžia paaiškinti jų esmę, patikslinti argumentus, vertinant reiškinius, sudarančius moralės lauką“ (Pruskus, 2002, 10). Nagrinėjant komunikacinę etiką būtina pastebėti, kad ji nagrinėja moralines nuostatas, kurios reglamentuoja komandos narių tarpusavio bendravimą. Moralės nebuvimas dažnai iššaukia konfliktines situacijas. V. Pruskus (2002) aiškina, kad „moralė – yra tai, ką turi daryti žmogus, kad jo elgesys atitiktų visuomeninio elgesio normoms, tuo tarpu etika – nagrinėja moralės normų, egzistuojančių socialinėje sferoje, filosofinius argumentus „už“ ir „prieš““. Kalbant apie etinę komunikaciją svarbu pabrėžti ji labai

svarbi ne tik komandos įvaizdžio formavimui, bet ir tinkamam vadovavimui. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2005, 197) pastebi, kad vadovavimo sėkmę dažnai gali lemti elgesio manieros bei asmeninės kultūros išraiška. Etiketas labai svarbus ne tik kasdieninėje veikloje, bet ir siekiant komandinių tikslų. Tik besilaikantis etiketo taisyklių asmuo geba tinkamai elgtis ir valdyti įvairias situacijas, žino kaip pasirinkti aprangą, geba valdyti konfliktus, komunikuoti išoriškai. Stebima etikos ir kasdieninės lyderistės sąsaja. Autorius pabrėžia, kad etika vystėsi virš dviejų tūkstančių metų, o ją formavo įvairūs veiksniai. Šiandien galima suprantamai suprantamai paaiškinti etikos reikšmę – tai papročiai, praktiniai mokymai, principai, kultūra, įvairios taisyklės ir reikalavimai, kitaip tariant, pastovumas visuotinumams. Individo (lyderio) galia stipriai siejasi su etika ir jos principų laikymusi, todėl lengvai gali būti paaiškinta, kaip lyderis geba pasiekti maksimalaus efektyvumo ir iš esmės keisti situaciją komandinėje veikloje. Tik tas asmuo, kuris laikytis etikos principų turi aukštas moralės normas gali būti įvardijamas kaip lyderis. Lyderis - tai vienas iš vaidmenų būtinų projektų komandai (Griffin, 2011, 154).

Siekiant apibendrinti aukščiau nagrinėtą komunikacijos svarbą komandinėje veikloje reikėtų pabrėžti komunikacija sukuria ryšius tarp komandos ir ją supančios aplinkos, ji labai svarbi įvaizdžio ir reputacijos kurimui, krizinių situacijų valdymui, tarpusavio santykių palakymui. Tik ta komanda, kuri moka komunikuoti geba geriau suprasti veiksmus vykstančius organizacijoje, prisiimti atsakomybę, ugdyti lyderystę bei kurti, ugdyti, palaikyti organizacinę kultūrą. Pastebėta, kad atviro bendradarbiavimo atmosfera gali būti sukurta tik esant tinkamam komunikavimui, pasirinkus tinkamus komunikacijos kanalus, tuo pačiu gerėja ir komandos narių psichologinė būsena, didėja komandos narių motyvacija. Būtina kurti komunikacijos strategiją tam, kad pasiekti didesnę komandinio darbo efektyvumą. Komunikaciniu požiūriu bei psichologiniu aspektu nukrypimo elgsenos modelio reikėtų vengti komandiniame darbe.

### **1.5. Organizacinė kultūra projekto komandoje**

Organizacinė kultūra ir projekto komanda yra glaudžiai susietos. G. Hofstede (1990) organizacinę kultūrą apibūdino kaip kolektyvinį sąmonės formavimą, leidžiantį apibrėžti charakteristikas, nulemiančias organizacijų reakcijas į aplinką. „Sąsajos tarp komandinio darbo ir organizacinės kultūros atspindi E. Mayo apibendrinta neformali organizacinė aplinka, kuri vadinama organizacine kultūra.“ (Dromantas 2008, 51). Anot autoriaus, ankstesniais moksliniais tyrimais nustatyta, kad kuo daugiau darbuotojai susieti sąveikos, svarbiausiais veiksmais tampa tapatumas grupei, socialinė parama ir sanglauda. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) nurodo, kad: „Organizacinės kultūros kūrimas yra sudėtingas darbas, bet stiprios organizacijos tai daro ir gauna puikių produktyvumo rezultatų“. Pasak A. Seiliaus ir L.Šimanskienės (2009, 207) organizacinė kultūra liečia visus darbuotojus, jų pastangas, valdymo filosofiją, remiasi

bendromis vertybėmis. Kiekvienos organizacijos plėtra remiasi stipria organizacine kultūra. Tai savotiška metodologija, kuri skatina darbuotojus išlikti siekiant nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu ir verslumu. Autoriai pabrėžia, kad organizacinė kultūra, jos kūrimo puoselėjimo mechanizmas turi būti diegiamas kiekvienoje organizacijoje, vadinasi tie patys procesai analogiškai turėtų vykti kuriant bei valdant projektų komandas, vystant projektines veiklas. D. Ražausko ir J. Kvedaravičiaus (2010,123) nuomone, šiandieniniame versle gyvuoja organizacijos su skirtinga istorija, patirtimi, valdymo modeliu bei organizacine kultūra. Organizacinė kultūra yra labai svarbi komandos gyvavimui, ji daro įtaką komandinei veiklai ir rezultatams, tuo pačiu veikia ir organizaciją. Organizacija yra kaip organizmas, todėl natūralu, jog joje vyksta ir organizacinės kultūros kaita, prisitaikymas prie išorės pokyčių. „Organizacijos kultūros kaita yra organizacijos socialinė savybė, padedanti jai išsiskirti iš kitų organizacijų. Organizacijos kultūros kaita vyksta grupinio patyrimo įgijimo metu, mokantis spręsti atitinkamos grupės (komandos, padalinio, posistemės) išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas“ (Guščinskienė, Sapežinskienė ir Ligija Švedienė, 2003, 12). Autorės nurodo, kad kaitos pasekoje susiformuoja organizacijos, komandos istorija ir tradicijos, vertybių, normų sistema, padedanti joms siekti užsibrėžtų tikslų bei kryptingai vystyti veiklas. Kultūrinė norma – tai visos individo mąstymo, elgsenos bei jo veiklos normos. Jos gali būti išskirstytos taip: tikėjimo, žinių bei pažinimo ir veiklos. Projekto komanda turi būti supažindinta su kultūros normomis, nes tai vienai ar kitaip yra kultūros tęstinumo užtikrinimas (Kvedaravičiaus, 2006, 65). Kitas svarbus aspektas yra vertybės. Tik tuomet, kai kiekvieno asmens atskirai, komandos bei organizacijos vertybės sutaps bus galima pasiekti bus galima dirbti našiau, patiriant mažiau stresinių situacijų, ieškant naujų sprendimo būdų, bus didinama motyvacija. „Bendrosios vertybės – tai vidiniai „vidiniai kompasai“, padedantys žmonėms dirbti savarankiškai ir paisyti vienas kito“ (Seilius ir Ligita Šimanskienė, 2009, 208).

Labai svarbu išsiaiškinti organizacinės kultūros sudėtį. Ją analizuodama E. Laurinavičiūtė (2014) rėmėsi E. Schein (2004), G. Johnson ir K. Schole (2007), S. Staniulienės (2010) nuomonėmis apibūdinančiomis kultūrinės organizacijos elementus. E. Laurinavičiūtė (2014, 13) gilinasi kaip kultūros elementai sąveikauja. Ji savo baigiamajame darbe nurodė, kad G. Johnson bei K. Schole pateikė šiuo kultūrinio tinklo elementus: „

- Paradigma - suvokiama kaip darbo aplinkos modelis;
- Pasakojimai – suvokiami kaip praeities įvykiai ir pasakojimai apie įmones, kurie turėjo įtakos susiformavusioms organizacijos vertybėms;
- Ritualai, tvarka – suvokiami kaip nusistovėję veiksmai, standartizuotas elgesys;

- Simboliai – suvokiami kaip matomi organizacijos skiriamieji ženklai, tai įmonės logotipas, šūkiei, aprangos kodas ir t.t.;
- Organizacinė struktūra – suvokiama kaip formali organizacinė struktūra ir neformalus pasidalijimas;
- Kontrolės sistema – suvokiami kaip visi būdai ir priemonės, kuriais organizacija yra kontroliuojama;
- Jėgos struktūra – suvokiami kaip asmenys, kurie turi realią sprendimų priėmimo galią.“

S. Staniulienė (2010) pasiūlė išskirti šiuos organizacinės kultūros elementus: vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija, misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas (Staniulienė 2010, cit. iš Laurinavičiūtė 2014, 14).

Apžvelgus kitų autorių dabus darytina išvada, kad organizacinės kultūra jos svarba, dedamosios autorių apibūdinami daugiau ar mažiau panašiai, pastebėta, kad jie tarpusavyje vienas su kitu palaiko grandininę ryšį ir veikia cikliška tiesiogiai įtakodami komandines veiklas. Darytina prielaida, kad vis įvairiau besivystančiose organizacijose atsiranda ir naujų organizacinės kultūros elementų, kurie veikiama tam tikro ciklo paliečia kiekvieną komandos narį. Tos komandos nariai, kurie yra veikiama organizacinės kultūros dažniausiai būna saugesni, bendravimui sukurtos tam tikros taisyklės, kas darbą daro paprastą, suprantamą ir visiems teikiantį naudą. Taigi, didėja ir komandinio darbo efektyvumas. Kaip buvo minėta ankstesnėse darbo dalyse kokybiškas ir efektyvus komandos gyvavimas neimanomas be žmogiškųjų išteklių.

## **1.6. Žmogiškųjų išteklių reikšmė projekto komandos kūrimo procese ir komandos veikloje**

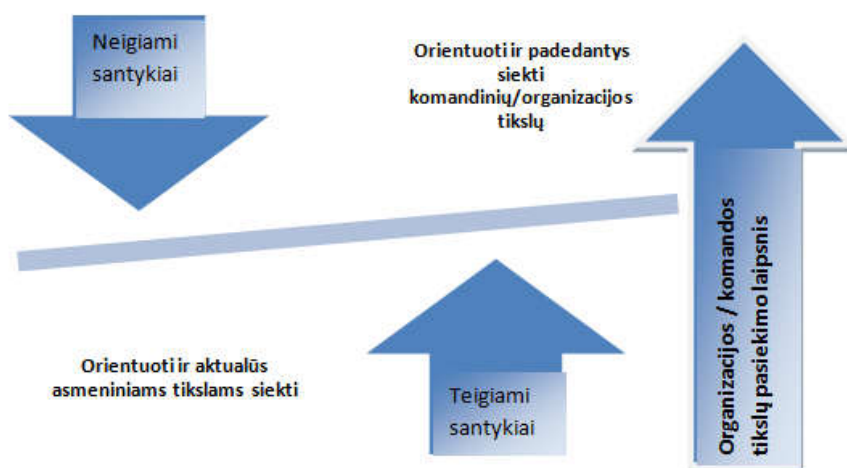
Projekto komandos žmogiškųjų išteklių valdymo procesai apima:

1. Žmogiškųjų išteklių planavimo – identifikuojamos ir dokumentuojamos projekto rolės, atsakomybės ir atskaitomybės;
2. Projekto komandos subūrimas – komandos subūrimas;
3. Projekto komandos ugdymas – komandos narių kompetencijų gerinimas, bendradarbiavimo skatinimas siekiant įgyvendinti projekto veiklas;
4. Projekto komandos valdymas – narių stebėjimas, vertinimas, problemų sprendimas ir pasikeitimų koordinavimas;

Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys žmonių išteklių valdymo projektinėse organizacijose kryptys tai: personalo parinkimas, karjeros ugdymas, pokyčių bei tęstinumo valdymas (Čiutienė, Neverauskas ir Saulius Venclauskas, 2007, 558-559).

Valdant projekto komandas neretai kyla konfliktai. Labai svarbu sugebėti kilusius konfliktus valdyti, tam, kad būtų pasiektas maksimalus efektyvumas.

A. Stulgienė (2011, 936) pabrėžia, kad „kuriant ilgalaikį konkurencingumą svarbu įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus ir projektus, įtraukiant į organizaciją reikiamus darbuotojus.“ Žmogiškųjų išteklių valdymo politika bei komandos darbuotojų atranka yra svarbi bet kokios projektinę veiklą vykdančios organizacijos veiklos dalis. Mokslininkai aiškina (Gareis, 2005; Turner, ir kt., 2003; Sydow, ir kt., 2004, Turner, 2009; Neverauskas ir Stankevičius, 2008), kad projektai yra laikini, jų kiekis, dydis, specifika kintanti, todėl kiekvieną kartą prasidėjus naujiems projektams žmoniškųjų išteklių forma organizacijoje kinta (cit. iš Stulgienė 2011, 936). Laikini ne tik projektai, nuolat kinta ir demografija. Besikeičiantys amžiaus, lyties, rasės skirtumai komandos veikimui tyrinėti D.A. Harrison, K.H. Price, J.H.Gavin, A.T. Florey. Šių tyrimų metu išsiaiškinta, kad bendradarbiavimas laikui bėgant silpnina paviršutinio lygmens demografinius poveikius komandos rezultatams, bet stiprina gilesnį poveikį (psichologinę įvairovę) (Harrison ir kt., 2002, 1029). Šioje vietoje vėl išryškunami komandos narių psichologinių bruožų skirtumai, tokiu būdu įtraukiant žmogų kaip asmenybę turinčią savas vertybes bei požiūrį. Valdant žmogiškuosius išteklius labai svarbus aspektas yra asmenų tarpusavio bendradarbiavimas. Mažiau bendradarbiaujanti grupė, gali patirti kėblumų tuomet, kai individualų darbą reikės įtraukti į galutinį rezultatą (Seilius ir Ligita Šimanskienė, 2009, 165). Komandos narių santykiai projektu komandoje lemia svarbų vaidmenį. Jie gali būti tiek teigiami tiek neigiami (žiūr. 9 pav.).



9 pav. Žmonių santykių įtaka. (Sudaryta autorės pagal Baršauskienė ir kt., 2010)



Aptariant žmonių santykius reikia pastebėti, jog neigiami žmonių santykiai neduoda teigiamų rezultatų, tačiau teigiami gali prisidėti prie komandos/ organizacijos tikslų siekimo. Žmonių santykiai ir atkirai asmenybės daro poveikį darbo aplinkai. Mykolas Dromantas (2008,53) iškėlė dar vieną pastebėjimą, jog būtina „atkreipti dėmesį į tai, kad komandos, kuriose yra slepiami nekonfliktiški darbuotojų santykiai ir sąveikos, dažniausiai vengia konfliktų ir dirba neefektyviai, labiau skatina „grupinį mąstymą“, konformizmą bei veikia kaip uždara sistema, kuri vėliau ar anksčiau pasmerkta žlugti“. Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvienu atveju tiek teigiamais tiek neigiamais žmonių santykiais pasiekiamas ne vienodas tikslų pasiekiamumo laipsnis. V. Baršauskienė ir kt. (2010, 21) darbuotojus skirsto taip:

- Motyvuotieji (atsakomybės, nepriklausomybės, pripažinimo siekis, nori dirbti kūrybiškai ir profesionaliai tobulėti);
- Motyvuojamieji (siekis savarankiškai tobulėti neišugdytas, tačiau turi galimybę būti gerai vertinami);
- Nemotyvuotieji (nėra nė vienos motyvuotųjų darbuotojų savybės).

Šiame pateiktame skirstyme išryškėja tam tikri žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai. Matyti, jo labai svarbi darbo aplinka, projekto komandos narių ugdytas t.y. būtina nuolatinė kontrolė, darbo aplinkos kokybės gerinimas, komandos narių tinkamas motyvavimas ir skatinimas tobulėti. Kitas svarbus reiškinys kompanijoms yra strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas, kuris suteikia daug tiesioginių ir netiesioginių privalumų (pvz. aktyvaus, o ne pasyvaus elgesio skatinimas, aiškus bendravimas apie nurodant įmonės tikslus, kritinio mąstymo skatinimas ir nuolatinis prielaidų analizavimas, dabartinės padėties ir ateities vizijos spragų nustatymas, vadovų dalyvavimo skatinimas, žmogiškųjų išteklių apribojimų ir galimybių identifikavimas, bendrų investicijų kūrimas (Gomez – Mejia, Balkin ir Robert L. Cardy, 2007, 20). Žmonių išteklių strategija apiima labai specifines personalo valdymo sritis-tai apsirūpinimą darbuotojais, juos ugdyti, nusimatyti atlygi bei kt. (Bakanauskienė 2008, 101). Nagrinėjant užsienio valstybių pavydžius būtų galima išskirti tokius kuriamų strategijų tikslų pavydžius:

1. Praktinių personalo vadybos metodų susiejimas su reikalavimais, kuriuos kelia išoriniai veiksniai;
2. Kurti organizacijos padalinių strategijas, o vėliau pradėti skatinti jas įgyventi taip vyktų veiklų koordinavimas;
3. Siekti tapti veiksmingesniems nei konkurentai;
4. Derinti organizacinę kultūrą, organizacijos vertybės su kuriamos produkcijos prekiniiais ženklais.

Taigi, strateginis žmogiškųjų išteklių pasirinkimas suteikia galimybę projektų komandas formuoti, kuriant savo žmogiškųjų išteklių sistemą paskui ją panaudojant kuriant organizacijos strategijas bei ugdant. Reikia pastebėti, kad formuojant, numatant ir valdant žmogiškuosius išteklius vieną iš pagrindinių vaidmenų vaidina psichologiniai elementai, tokie kaip žmonių vidinio Aš suvokimas, tarpusavio santykiai, saugi darbo aplinka bei motyvacija.

Apibendrinant komandinio darbo teorinius žinias darytina išvada, kad šiandieninės projekto komandos efektyvumą lemia daug veiksnių, tačiau ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ne vien kiekybei, bet ir kokybei, nuolatiniam stebėjimui, planavimui ir reagavimui į situaciją. Pagrindiniai faktoriai efektyvumo augimui yra: tinkamos psichologinės atmosferos palaikymas, ypatingas dėmesys komandos narių asmeniniams bruožams, jų poreikiams, tinkamam darbuotojų pasirinkimui, laisvė veikti lemiamą stiprios organizacinės kultūros bei aiškų veiklos struktūros turėjimas. Taigi, komandų formavimas stipriai susietas su siekiamu efektyvumu.

## **2. PROJEKTŲ KOMANDOS FORMAVIMO PROCESAI UAB „KRIAUTĖ“ TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS**

Tyrimo tikslingumo pagrindimas. Teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad komandų formavimavimo ir vystymo procesas yra sudėtingas, bei reikalaujantis ypatingo pasiruošimo, aplinkos, žmogiškųjų resursų ir pastangų tinkamam funkcionavimui. Mokslinėje literatūroje nemažai komandos raidos ir funkcionavimo tyrimų (Kell, Lederman, Philips, 1989, Jusupov, 2017, Kovalenko, 2008, Baršauskienė, Janulevičiūtė - Ivaškevičienė, 2005, Jeong, Bozkurt ir Sunkara, 2012, Chiocchio, Kelloway ir Hobbs, 2015 ir kt.), tačiau pasigendama struktūruotų, vizualių komandų kūrimo schemų ar veikimo modelių, kurie galėtų atskleisti būdus kurti efektyviai dirbančią, pilnavertę komandą. Kita vertus, keičiantis aplinkai ir kintant organizacijų formoms, atsiranda privalomumas ieškoti bei kurti naujai, lanksčius, šiuolaikiškos sparčiai kintančios organizacijos poreikius atitinkančius komandų formavimo modelius arba tobulinti esamas komandų formavimo ir valdymo strategijas.

Modeliai (preliminarijos schemas), strategijos turi atitikti naujausias strateginio organizacijų valdymo kryptis.

Rengiant šį darbą ir tyriant komandų formavimo ypatumus konkrečioje bendrovėje buvo siekta, remiantis teorinėmis išvalgomis ir jas empiriškai patikrinus, sukonstruoti teorinį efektyviai dirbančios komandos modelį, atspindintį personalo į(si)traukimą į UAB „Kriautė“ vykdomų projektų įgyvendinimą bei pateikti rekomendacijas.

Tyrimas parengtas suformulavus šias teorines išvalgas:

I - remiasi teoriniais pastebėjimais, kad yra ryšys tarp pasirengimo faktoriaus ir žmogiškųjų išteklių faktoriaus, kad būtina užtikrinti komandos gyvavimo tęstinumą, o vykstantys pokyčiai turėtų būti paremti organizacijos strategijomis (A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008, A. Palujanskienė, 2008, A. Savanavičienė, 2005, M.A. West, 2011, R. Čiutienė, E. Meilienė, I. Šimkūnaitė, 2009 ir kt. ).

II - paremta projekto komandos kaip atviros sistemos ryšiais su supančia aplinka, komandų tapatinimas su gyvu organizmu. Yra išvelgiama, kad nei viena komanda negali būti suformuota efektyviai funkcionavimui, jei netenkina 5 principų: optimalios pusiausvyros, gebėjimo nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses, asmeninių savybių įtakos, vaidmenų egzistavimo, išorinių faktorių egzistavimo bei funkcionavimo (I. Jusupov, 2017, V. Šilingienė, 2012, J. Appelo, 2012, A. V. Kovalenko, 2008, M. Woodcock ir D. Francis, 2008, H. Emerson, 1913, J. Almontienė, V. Baršauskienė, 2010 ir kt.).

III - siejama su komandos narių įsitraukimu į komandos veiklas veiksniais, įtakojančiais komandų efektyvumą (J. Appelo, 2012, M. Woodcock ir D. Francis, 2008, H. F. Cervone, 2013, R. Alas,

2008 m., Losonci, Demeter, Jenei, 2011, A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2009, G. Hofstede, 1990, R. Čiutienė, B. Neverauskas ir S. Venclauskas, 2007, A. Valackienė, 2012 ir kt.). Sutinkami šie pagrindiniai veiksniai: išipareigojimas organizacijai, organizacijos klimatas, komunikacija, vadovo parama/konsultacijos, motyvacija, asmenybės bruožai.

Tyrimo tikslas: atskleisti projektų komandos veikimo ir formavimo procesus UAB „Kriautė“ bei pateikti rekomendacijas komandų formavimui šioje gamybinėje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti UAB „Kriautė“ pasirengimą formuoti komandas, jas valdyti, komandų formavimo brandos lygį;
2. interpretuoti egzistuojančių komandų efektyvumą;
3. paaiškinti sąsajas tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo lygio, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo.

**Tyrimo organizavimo metodika.** Atliekant tyrimą buvo siekta empiriškai patikrinti teoriją (Tidikis, 2003) ir suformuoti pagrįstas išvalgas, todėl pasirinktas atlikti kombinuotas tyrimas (numatytos kokybinio bei kiekybinio tyrimo strategijos). Kokybinis tyrimas pasirinktas kaip priemonė, kuria siekta sujungti struktūravimą bei lankstumą, gauti ineraktyvumą, su galimomis mažiausiomis materialiomis sąnaudomis. Šiuo tyrimu tai pat buvo norėta suvokti esmines priežastis nulemiančias procesus, kurie vyksta organizacijoje. Tai buvo galimybė tiriama klausimą nagrinėti platesne prasme. Toks tyrimo būdas yra natūralus, leidžia gauti įvairiapusią informaciją, formuojantis naujas išvalgas. Rengiant kokybinio metodo strategiją buvo remtasi 2003 m. R. Tidikio išvalgomis. Atsižvelgiant į informantų skaičių buvo pasirinkta atlikti grupinį interviu naudojant metodą „Delfi“ ( Bitinas, Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė 2008, 157). Išsikelti klausimai ir atlikta jų analizė, bus leis atlikti tyrimą natūralioje aplinkoje bei išgauti detalų paveikslą tiriamam reiškiniui.

Rengiant darbą kokybinio tyrimo strategija buvo grindžiama mokslinės literatūros analize, pusiau struktūruoto (giluminio) interviu ir gauta duomenų analize: apdorojimo, interpretavimo bei lyginimo metodais. Pasak R. Tidikio (2003), kokybiniai tyrimo metodai yra multimetodai, apimantys interpretacinį, natūralistinį požiūrį į tiriamąjį objektą. Dar vienas pasirinktas tyrimo metodas dokumentų analizė. Šis metodas buvo naudojamas pirminių duomenų surinkimui, tiriant tekstinius, oficialiai įmonės patvirtintus, dokumentus, buvo duomenys buvo analizuojami pagal bendrąjį dokumentų analizės metodą.

Mokslinė literatūra analizuota renkant ir sisteminant duomenis gautus iš tekstų: mokslinių knygų ir žurnalų, analizuojant anksčiau rengtus mokslinius darbus, straipsnius, interneto išteklių, tyrimos organizacijos dokumentacijos. Kriterijai pagal, kuriuos buvo renkama informacija: patikimumas,

aktualumas, mokslinis pagrindumas, kokybė, reprezentatyvumo ( Bitinas, Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė 2008).

Pusiau struktūruoto (giluminio) interviu metodas pasirinktas, siekiant iširti projekto komandos formavimo procesus UAB „Kriautė“, kartu sužinoti įmonės skirtingų lygmenų ir padalinių vadovybės vertinimą apie bendrovėje įgyvendinamus projekto komandos formavimo procesus bei įsitraukimą į juos. Pusiau struktūruotas interviu remėsi gairėmis (žr. 2 priedą), kuriose numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo logika ir svarba. Interviu klausimai (žr. 3 priedą) sudaryti, remiantis tyrimo kriterijais (žr. 4 priedą) ir jo metu gauta informacija vėliau panaudojama ieškant sąsajų su gautais rezultatai atliekant anketinę apklausą. Metodų integracija pasak tyrėjų leidžia pažvelgti į situaciją įvairiapusiškai: kokybiniais metodais galima pažvelgti į problematikos gylumą, o kiekybiniai metodai padeda nustatyti problematikos plotį.

1997 m. J. Frechtling, L. Sharp nurodė, kad interviu, kuris apima kryptingą informantų klausinėjimą bei įdėmų jų klausimąsi yra taikomas, siekiant sužinoti informantų požiūrius, nuomones, vertinimus ir tai gali būti vienas iš duomenų rinkimo būdų. Tyrimo metu buvo susipažinta su aplinka, apklausiant informantus buvos stengiamasi neperteikti savo požiūrio ar vertinimo. Tyrimo metu dėtos visos pastangos, kad būtų pašalintodi kliūtys, galėjusios įtakoti informantą ir jo pateiktų duomenų patikimumą. Atsižvelgiant į informantų skaičių – vienu kartu bendraujama su vienu asmeniu, atliekama individuali apklausa (interviu). Pasirinkus pusiau struktūruotą (giluminį) interviu metodą, buvo siekiama gauti kuo išsamesnius bei susistemintus duomenis.

Pusiau struktūruoto interviu informantai: UAB „Kriautė“ savininkas (konsultantas), generalinis direktorius, statybos direktorius ir technikos direktorius. Interviu metu buvo bendraujama su įmonės savininku, kuris detaliai apibūdino bendrovės organizacinę struktūrą, projektų komandų formavimo ir valdymo ypatumus. Kalbinti direktoriai suteikė papildomos, reikšmingos informacijos, paremtos asmenine patirtimi, valdant organizaciją, kurioje aktyviai plėtojama projektinė – gamybinė veikla.

Interviu duomenys buvo analizuojami kokybinės turinio analizės metodu. Kokybinėje turinio analizėje iškeliami konceptai iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas bei vertinimus (Bitinas, Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė 2008, 226). Šiuo metodu buvo sisteminti gauti duomenys, siekiama nustatyti teorines problemas bei komandų formavimo bendrovėje vystymosi lygmenį.

Kita strategija kiekybinio tyrimo, naudojama jau sąsaja su jau atliktu kokybinio tyrimu nustatyti, mokslinėms teorijoms įtvirtinti bei tyrimo duomenų validumui padidinti. Kiekybinis tyrimas pasirinktas, nes yra objektyvus aplinkos atžvilgiu, nustato esamą būklę. Kiekybinio tyrimo metu naudotas duomenų

analizės metodas - aprašomoji statistika bei kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa. Duomenų analizei naudoti SPSS statistinių duomenų analizės įrankiai.

Atliekant tyrimą pateikta anoniminė anketa tiriamosios organizacijos darbuotojams (tik dalyvaujantiems komandinėse veiklose). Anketos buvo pildomos anonimiškai siekiant nepažeisti apklausiamųjų interesų, apsaugant jų tapatybę. Sudarytoje anketoje yra pateikiami uždaro tipo klausimai, bei klausimai su tuščia eilute informacijai įrašyti. Anketa tyrimui paruošta elektroniniu formatu ir pateikiama asmeniškai įteikiant darbuotojui (atspausdinta) arba internetinėmis priemonėmis (elektroniniu paštu).

Tyrimo imtis. Tyrimo imties sudarymui pasirinkta tikslinė atranka. Tyrimo objektas –komandinio darbo efektyvumas gamybos bendrovėje UAB „Kriautė“ (įmonės valdymo schema pridedama priede, (žiūr. 1 priedą). Tyrimo generalinę aibę sudaro šios organizacijos dalis darbuotojų. Anot K. Kardelio (2017, 148) imtis turėtų būti reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų įmanoma spręsti apie generalinę aibę.

Anketinė apklausa taikyta amenims dalyvaujantiems bendrovės projektinėje veikloje, kurių šiuo metu įmonėje yra 40.

Taip pat tyrimo reprezentatyvumui užtikrinti imties dydis buvo apskaičiuojamas pagal V. I. Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$$

Čia:

n – reikiamas respondentų skaičius

Δ - paklaida (5 proc.)

N – tiriamos visumos skaičius

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) = 1 / (0,05^2 + 1 / 40) = 1 / (0,0025 + 0,025) = 1 / 0,0275 = 36,36 \approx 36$$

respondentai.

Rezultatai parodė, kad ir statistiniam tyrimo rezultatų validumui užtikrinti grąžintų anketų skaičius pakankamas, t.y. grąžintos 36 anketos.

Tyrimo instrumento sudarymas. Tyrimo instrumentas – apklausa „Komandinio darbo efektyvumo vertinimas UAB „Kriautė““. Ją sudaro 23 uždaro tipo klausimai bei vienas atviro tipo, kuriais norima išsiaiškinti komandų efektyvumo vaizdą, kas padės nustatyti organizacijoje veikiančių komandų stipriąsias ir silpnąsias puses bei paaiškinti sąsajas tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo lygio, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo. Siekiant įvertinti anketos patikimumą buvo skaičiuojamas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas. Šis koeficientas yra dažniausiai

naudojamas klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. scale internal consistency) įvertinti. Jis remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Reikšmė tinkamam klausimynui turėtų viršyti 0,7 (Pukėnas, 2009, 24). Tikrinant klausimyną gautas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas -0,781. Darytina išvada, kad klausimynas tyrimui atlikti yra patikimas bei gali būti panaudotas.

Anketa sudaryta remiantis vienu iš išsikeltų tyrimo uždavinių. Tyrimas atliktas atsižvelgiant į teorinėje dalyje išdėstytas nuostatas, apibūdinančias komandinės veiklos efektyvumą. Anketoje pateikti teiginius apie komandinį darbą, kurie kategorizuojami taip, kad būtų galima išsiaiškinti komandinio darbo efektyvumą ir dalinai priežastingumą. Anketos klausimams sudaryti naudotos šios skalės:

- nominali skalė;
- ranginė skalė;
- intervalinė skalė.

Nominali ir intervalinė klausimų skalės naudojamos demografinių duomenų gavimui, faktinių duomenų nustatymui, emocinei bei psichologinei aplinkai įvertinti, o ranginė Likerto skalė naudojama atsakymams į klausimus tam, kad respondantai galėtų įvertinti teiginius. Teiginiai pasirinkti tikslingai vadovaujantis Mike Woodcock ir Dave Francis (2008, 5) klausimyno pavydžiu. Duomenų analizė buvo atliekama vadovaujantis pateiktu vertinimo pavydžiu. Ranginė Likerto skalė parengta didėjančia tvarka: (1- Visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3-....., 5 - Visiškai sutinku). Šis klausimynas anot autorių gali būti naudojamas su visų tipų komandoms, įskaitant tarptautines, laikinas ir virtualias. Šio tipo klausimai padeda:

- Patikrinti modelį, kuris apibrėžia efektyvaus komandinio darbo komponentus;
- Gerinti komandos kūrimo proceso supratimą;
- Teikti už komandos kūrimą atsakingiems asmenims komandą stiprybės ir silpnybės;
- Palengvinti komandos kūrimą.

Pateiktuose teiginiuose yra užkoduoti projekto komandos valdymo principai (su priešpriešomis), tokie kaip:

1. Nepriklausomas vadovavimas / Lyderystės įgalinimas
2. Negalima narystė / Skatinamas dalyvavimas komandinėje veikloje
3. Užduočių aiškumo trūkumas / Užduotis visiškai aiškios
4. Nėra aiškių vaidmenų / Aiškūs vaidmenys
5. Ribotas ryšys / Platus bendravimas

6. Ne Agile struktūra ir procesai / Agile struktūra ir procesai
7. Nenaudojamos sąveikos / Išnaudotos sąveikos
8. Mažas įsipareigojimas komandai / Didelis įsipareigojimas komandai
9. Neaiškios vertybės / Aiškios bendrosios vertybės
10. Mažas naujovių diegimo pajėgumas/ Aukštas inovacijų lygis
11. Nereguliarus procesas / Sisteminis procesas
12. Žemi standartai / Aukšti standartai

Kadangi šio tyrimo dalies uždavinys ištirti organizacijoje veikiančių komandų efektyvumą visa anketa suformuota vadovaujantis aukščiau nurodytais principais (žiūr. 5 priedą). Ją sudaro klausimai, kurie išdėstyti 5 blokuose. Pirmame bloke klausimų išsiaiškinama demografinė informacija: lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas organizacijoje. Šį bloką sudaro 5 klausimai. Antrąjį bloką sudaro 8 klausimai, kuriais siekiama atlikti komandos efektyvumo vertinimą, galimas tobulinimo gaires. Šie klausimai sudaryti remiantis Mike Woodcock ir Dave Francis (2008, 5-11) „Efektyvios komandos modeliu“. Trečiąjį bloką sudaro teiginiai, kurių tikslas - išsiaiškinti ar organizacijoje egzistuoja pagrindiniai komandos kūrimo etapai ir veiklos principai. Ketvirtąjį bloką sudaro 4 klausimai, kurie padeda nustatyti situaciją susijusią su komandos narių asmeniais lūkesčiais, pasireiškimo galimybėmis ir asmens psichologija. Penktas blokas sudarytas iš 6 klausimų, kurie padeda nustatyti socpsichologijos padėtį.

Anketos paskirstymas blokais ir klausimų santykio pasirinktas neasitiktinis. Nagrinėjant teorines įžvalgas pastebėta, kad yra keturios pagrindinės komandinio darbo sudedamosios dalys. Jos suskirstytos į:

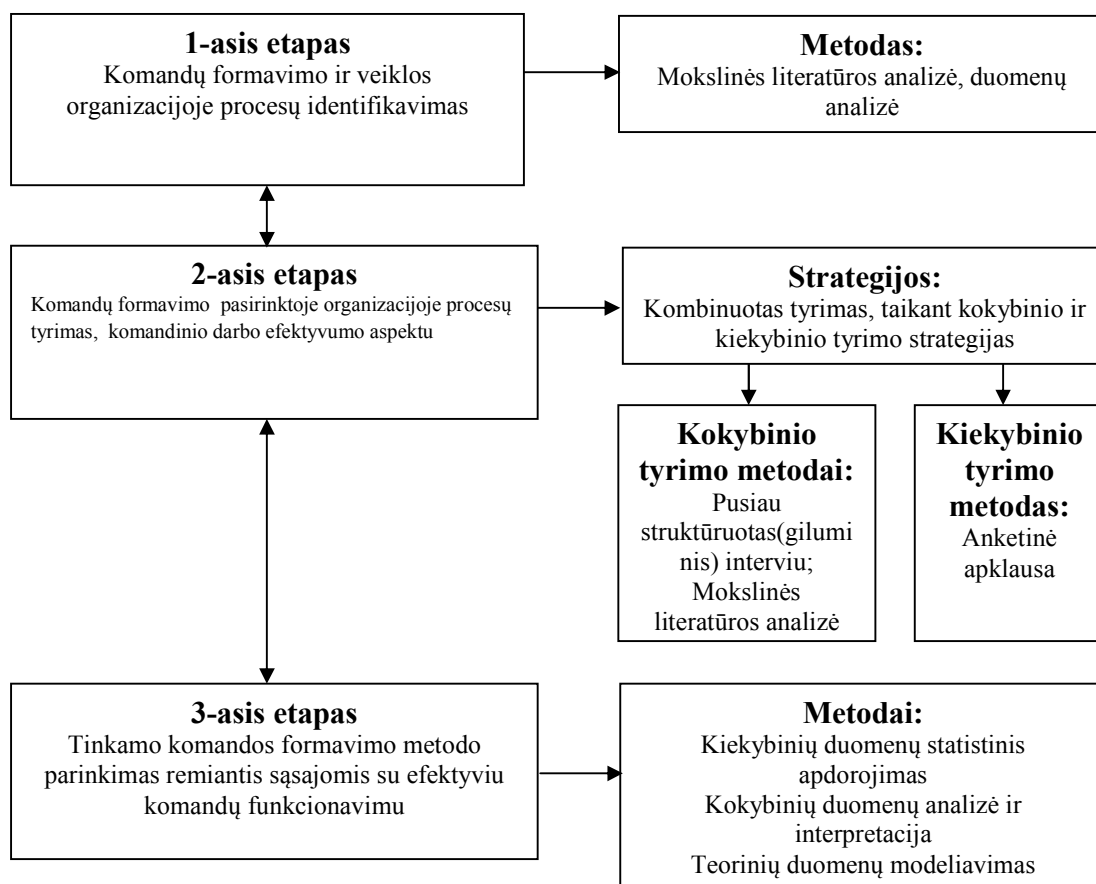
- pagrindinius reikalavimus (pagrindinius elementus);
- procesus, kurie leidžia komandai atlikti savo užduotis ir greitai prisitaikyti (pagalbiniai procesai);
- veiklą, palaikančią komandos vientisumą (nuolatinę priežiūrą);
- būdus sutelkti komandą į rezultatus (orientavimasi į našumą).

Atkreipiamas dėmesys, kad psichologinis suderinamumas yra viena iš svarbiausių komandų glaudžių ryšių ir efektyvumo sąlygų. Psichologinis suderinamumas apima keletą savybių, todėl šių savybių analizavimui skirta nemažai klausimų.

Pasirengimas tyrimui ir jo modelis. Tyrimui įgyvendinti buvo sudarytas tyrimo modelis, kuris reglamentuotų tyrimo eigą, įgalintų organizuoti, metodologiškai pagrįstą tyrimą ir atitikti mokslo kryptį keliamus reikalavimus.

Tyrimo modelis suplanuotas pagal tarpusavyje sąveikaujančius etapus (žiūr. 10 pav.).





10 pav. Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė” tyrimo modelis (sudaryta autorės)

Pirmuoju etapu, atlikus mokslinės literatūros, dokumentų analizę yra identifikuojami teoriškai pagrįsti komandų formavimo ir veiklos organizacijoje procesai.

Antruoju etapu, nustatant pasirinktoje organizacijoje vykstančius komandų formavimo ir valdymo procesus bei įvertinant organizacijoje veikiančių projektų komandų efektyvumą, atliekamas kombinuotas tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategijas. Šiame etape naudojami kokybinio tyrimo metodas - pusiau struktūrizuotas interviu ir kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa. Rengiamos išvalgos po atliktos kokybinių ir kiekybinių duomenų analizės.

Trečiuoju etapu, siekiant nustatyti tinkamą projektų komandų formavimo metodą atliekama teorinių konstrukčių analizė bei sąsajų paieška. Šiame tyrimo etape nustatoma, koks projekto komandos formavimo metodas gali būti laikomas efektyviu gamybinėje įmonėje.

Pagal šią loginę seką parengtas tyrimo instrumentarijus (žiūr. 7 priedą). Jis sudarytas šiais suformuotais tyrimo kriterijais:

1. Analizuojami organizacijoje vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai;
2. Nustatomi pasirinktoje organizacijoje vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai;
3. Nustatomas organizacijoje veikiančių projektų komandų efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų į(si)traukimą, komandų stipriąsias bei silpnąsias puses;
4. Nustatomas projektų komandų formavimo metodas.

Tyrimo etikos principai. Atlikus tyrimą buvo išlaikyti mokslinės etikos principai. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių dalyvių nebuvo prašoma vardų ir kitų asmeninių duomenų, kokybinio tyrimo metu dalyvių pageidavimu bus naudojami tik apibendrinti duomenis tokiu būdu buvo užtikrintas anonimiškumo principas. Prieš atliekant tyrimą su organizacijos vadovu žodžiu buvo susitarta dėl konfidencialumo. Viso tyrimo metu šis principas buvo išlaikomas šis principas. Prieš pradėdant tyrimą buvo gautas leidimas skelbti organizacijos pavadinimą. UAB „Kriautė“ darbuotojams buvo išaiškintas tyrimo tikslas. Anketa paplatinta internetiniame tinklalapyje ir išdalinta darbuotojams tik organizacijos vadovams leidus, tokiu būdu tyrimo metu buvo užtikrintas sąžiningumas. Darbuotojai savanoriškai pildė anketas. Sąžiningumas užtikrintas ir atliekant tyrimą, kadangi gauti tyrimo duomenys panaudoti tik tie, kurie buvo surinkti tyriamoje organizacijoje.

### 3. PROJEKTŲ KOMANDOS FORMAVIMO PROCESAI UAB „KRIAUTĖ”

#### 3.1. Tyrimų duomenų analizė ir interpretavimas

**Interviu duomenų analizė.** Pusiau struktūruotas interviu imtas iš UAB „Kriautė“ savininko (konsultanto), generalinio direktoriaus, statybos direktoriaus ir technikos direktoriaus. Jo metu buvo bendraujama su įmonės savininku, kuris detaliai apibūdino bendrovės organizacinę struktūrą, projektų komandų formavimo ir valdymo ypatumus. Kalbinti direktoriai suteikė papildomos, reikšmingos informacijos, paremtos asmenine patirtimi, valdant organizaciją, kurioje aktyviai plėtojama projektinė – gamybinė veikla. Atkreiptinas dėmesys, kad prieš paimant interviu buvo apžvelgta, trumpai aptarta procesu eiga ir susipažinta iš arčiau su bendrovės veikla. Išsiaiškinta, kad bendrovė veikia šiose srityse:

- Statybos, remonto ir Kultūros paveldo vertybių tvarkymo statybos darbai;
- Skydinių - karkasinių namų gamybos procesai;
- Medienos perdurbimo bei transporto paslaugos;
- Statybos projektų valdymas.

UAB „Kriautė“ siekdama užtikrinti siūlomų paslaugų bei produktų kokybę, bendrovėje yra įdiegusi ISO standartą. Šiuo metu veikia ISO 9001:2015 kokybės vadybos sistema. Prieš tyrimo pradžią apžiūrėtos darbo vietos, gamybinės patalpos leido aiškiau suprasti situaciją. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai (žiūr. 2, 3, 4, 7 priedus) suskirstyti grupes, remiantis tyrimo kriterijais.

Pirmosios grupės klausimais nustatomi demografiniai duomenys. Tai klausimai nusakantys tyrimo dalyvio socialines demografines charakteristikas. Šiai grupei priskiriami 1, 2, 4 klausimai. Antrosios grupės klausimais nustatomi pasirinktoje organizacijoje vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai remiantis mokslinėmis prielaidomis, tyrimais bei įžvalgomis:

- UAB „Kriautė“ pasirengimas formuoti komandas ir jas valdyti.
- Organizacijoje taikomas komandų koordinavimo modelis, tarpkomandinių ryšių nustatymas.
- UAB „Kriautė“ komandų formavimo brandos lygis.

Šiai grupei priskiriami klausimai: 3,8-11, 16-23, 27, 28.

Trečiosios grupės klausimais nustatomas organizacijoje veikiančių projektų komandų efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų į(si)traukimą, komandų stipriąsias bei silpnąsias puses:

- Darbuotojų įsitraukimo į komandinę veiklą identifikavimas ir skatinimas.

- Komandų veiklos struktūriškumo bei strategijos buvimas.
- Komandos, kaip organizmo ugdymo tendencijos.

Ši grupė apima: 5, 6, 7, 12-15, 24, 25, 26, 29-33 klausimus. Interviu metu buvo pateikti esminiai, papildomi, plėtojantys bei tikslinantys klausimai (žiūr. 3 priedą).

Interviu buvo transkribuotas (priskiriant kodavimą, kur K1 reiškia 1 klausimą, K2 reiškia 2 klausimą ir t.t.) su informantų atsakymais. Transkripcija pateikiama prieduose (žiūr. 8, 9, 10, 11 priedus).

Analizė atlikta analizuojant refleksijas, informantų atsakymus.

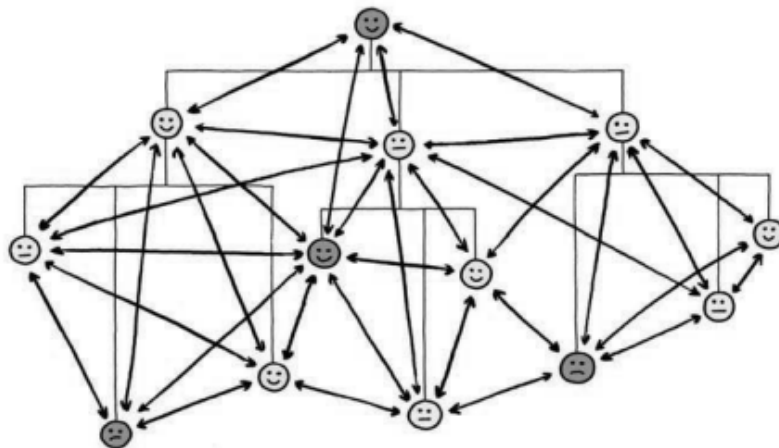
Pirmoji klausimų grupė padėjo nusakyti informantams būdingas socialines savybes bei kategorijas. Išsiaiškinta, kad apklausiamieji aiškiai žino ne tik savo padėtį, bet ir kitų struktūrinių dalių valdymą. Geba aiškiai apibūdinti savo atsakomybes, bei veikimo lauką. Pastebėta, kad bendrovėje kartais specialistų darbas perkeliamas į funkcines specialistų grupes. Paaiškėjo, kad tyriamoji organizacija yra hibridinė. Projekto komandų susimaišymas su specialistų komandomis ir hierarchijomis kuria tinklus t.y. gali būti vadinama hibridine organizacija. Sakoma, kad hibridinės organizacijos vengia abiejų funkcinių grupių trūkumų pasitaikančių vien tik hierarchinėje aplinkoje ir tik savarankiškų projektų grupių aplinkoje. Įmonės, turinčios mažiau griežtų kultūrų, daug projektų ir greičio poreikį, paprastai pasiekia hibridinius sprendimus (cit. pagal Appelo, 2011, 302). „Geriausia“ organizacinė struktūra priklauso nuo aplinkos, kurioje organizacija turi išgyventi (Appelo, 2011). Šią mintį tyrimo metu patvirtino visi apklaustieji, nurodydami, kad jų organizacija kurdama projektų komandas derinasi prie aplinkos. Tačiau nurodydami savo veiklos sritis visi akcentavo stiprų vadovų ir pavaldinių santykio pastovumą, kurį galima aiškiai apibrėžti. Šis santykis yra priemonių, kurias vadovai priima augindami savo organizacijos struktūrą, rezultatas. Jie nusprendžia kelių komandų funkcijos kryžminės funkcijos, kaip laisvai darbuotojai pasirenka komandas, su kuriomis jie nori dirbti, ir dirbti. Organizacijos vadovai priima šiuos sprendimus vadovai prisiima atsakomybę už pasėkmes. Pirmasis vadovų rūpestis - geriausios komandos struktūros (Appelo, 2011).

Antroji klausimų grupė padėjo atskleisti, kad komandų formavimas bendrovėje yra mažai analizuojamas klausimas. Bendrovės vadovybė nesieja komandų formavimo su etapais. Tačiau pokalbio metu informantai įvardino, kad didžiausi sunkumai yra parenkant komandos narius, o ypač tada, kai tenka ieškoti komandos narių už organizacijos ribų. Projektų komandos formuojamos iš turimų žmogiškųjų resursų arba pasinaudojant persamdymo galimybėmis trumpos trukmės projektams. Vadovai kaip vieną opią problemą nurodė demografinę situaciją, įvardino tai, kad gamybos įmonei, kuri veikia provincijoje labai sudėtinga rasti kvalifikuotų bei tinkamai motyvuotų darbuotojų. Asmenys dirbti priimami formavimo stadijoje. Pasak informantų „darbuotojai bendrovėje beveik nesikeičia“, „dažniau pasikeitimai vyksta

skydinių namų padalinyje“. Analizuojant interviu gautą informaciją susidaro įspūdis, jog vadovai teigdami neskiriantys itin didelio dėmesio komandų formavimo, atskleidė tam tikrą projekto komandų formavimo etapiškumo egzistavimą. Projektinių komandų veiklos yra reglamentuotos t.y. dokumentuota darbo tvarka pritaikyta kiekvienai veiklos sričiai „turim išsileidę taisykles. Kokybės vadybos sistema pas mus veikia 90 procentų“, teikiami aiškūs nurodymai kaip tarpusavyje asmenys turi veikti, veikia atsakingų asmenų ratas, vyksta projektų komandų darbo koordinavimas „atsirado koordinatorius“ su kitomis komandomis, bendrovės struktūriniais padaliniais ir teikiamomis paslaugomis. Bendros vizijos atskirai komandoje nėra formuojamos, tačiau visi komandos nariai aiškiai supranta bendrovės siekius ir tikslus. Nėra užtikrinimas užtikrinamas susitikimų, sprendimų priėmimo veikmingumas todėl, kad praleistas vienas iš komandos kūrimo etapų - „padėties nustatymas/perskirstymas“. Pokalbio metu paaiškėjo, kad dalis šio etapo dedamųjų nustatomos prieš parenkant komandos narius. Pirmojo žingsnio planavimas, vykdymas, atspindėjimas, antrojo etapo planavimas yra svarbus organizacijai. Šių etapų egzistavimą apibrėžia teiginiai: „pasidaryt kažkokį šabloninį sprendimą ir juo vadovautis manau tai neteisingas požiūris, organizacija gyva“, „reaguoja gamyba“, „gali vykti komandų performavimai – rekonstrukcija“. Pastebėta ir tai, kad formuojant komandas egzistuoja neformalus vadovavimas, o tai prisideda prie sėkmingo organizacijos gyvavimo. Vienas iš informantų paminėjo, kad pasitaiko atvejų, kai pats komandos vadovas dalinai pasirenka asmenis pagal turimą kvalifikaciją, gebėjimus bei interesus. Aiškūs vaidmenys komandinėje veikloje neryškinami, tačiau jie egzistuoja. Remiantis moksliniais šaltiniais reikia leisti komandoms nuspręsti, ar jie nori paskirti techninius vadovus, projektų vadovus arba kitą svarbų vaidmenį. Vystant pokalbį buvo nustatyta, kad šioje bendrovėje egzistuoja įvairios dedamosios, kurios daro pozityvią įtaką komandiniam darbui, kaip tai nurodė A.Savanevičienė, V. Šilingienė (2005). Išryškėjo optimalios pusiausvyros tarp funkcinių ir komandų vaidmenų, kurias atlieka visi komandos nariai, buvimas bei tai, kad komandų nariai ne visada geba gerai atlikti du vaidmenis: asmeninį naudojant savo profesionalumą ir vertingo komandos nario vaidmenį, kas parodo produktyvumą ir padeda komandai pasiekti nustatytus tikslus. Pokalbiu metu buvo išsiaiškinta, kad svarbiausias komandų formavimo sėkmę lemiantis veiksnys - žmonės, jų kompetencija, motyvacija: „padalinių vadovų gebėjimų perteikti teisingą informaciją savo skyriams“, „projektų vadovų ir kitų komandos pasiryžimas ir tikslas išnaudoti visas savo žinias, kad pasiektum aukščiausią rezultatą“, „stengiamės pakviesti geriausius specialistus“. Pagrindinis nesėkmės veiksnys komandų formavimo metu taip pat susijęs su „žmogiškuoju kapitalu“ - darbuotojais, jų pasipriešinimu, piktybiškumu, nesąžiningumu. Tyrimo metu išaiškėjo, kad planuojant komandines veiklas organizacija priimė į komandą ir „apibendrinančių specialistų“ (Appelo, 2011) t.y. tokie asmenys, kurie geba labai gerai atlieka vienos rūšies darbą tačiau reikalui esant atlieka ir kitus vaidmenis. Šie specialistai

paprastai būna aukšto našumo, geba sumažinti pasitaikančias kliūtis bei išlaikydamos lankstumą. Mokslinių tyrimų duomenimis, tokie žmonės yra vertingi, nes jie gali numatyti įvairias perspektyvas, todėl įdarbinant žmones ir formuojant komandas būtina ieškoti tokių specialistų. Pateikiama situacija bendrovės atveju: „vat dabar buvo atsiradus tokia ekstremali situacija, kai pagrindiniai du vadovai išvažiavo dirbti į Norvegiją į komandiruotę. Jie tai padarė patys savo iniciatyva, nes reikėjo pakeisti karkasinių namų surinkėjus ir ten atsiskleidė vėl kitos savybės ne inžinierių - projektuotojų, o eilinių surinkėjų. Tokių situacijų metu atrandamos ir pačių jų klaidos projektavime, tobulinami techniniai įgūdžiai.“ Kalbant apie patiriamus komandinės veiklos sunkumus, komandų formavimo problematiką, respondentai nuolat sutartinai pabrėždavo darbuotojų svarbą.

Kaip buvo minėta aukščiau bendrovėje įdiegtas ISO standartas „ pagal šiuos standartus parengtos ir patvirtintos taisyklės, kuriomis vadovaujamosi“, tokiu būdu yra siekiama užtikrinti tinkamai veikiančią kokybės vadybą bendrovėje, nustatomi komandų darbo principai. Organizacijos vadovai suvokia, kad informacija teka per tinklą „bendravimas tarpusavyje vyksta darbo tvarka, pagal poreikį“, o ne per hierarchiją. UAB „Kriautė“ skatina aktyvius tarpkomandinius ryšius, o tai anot J.Appelo (2012) negali būti blokuojama ar kontroliuojama. Vietoje to jie turi būti puoselėjami, nes hierarchija reikalinga tam tikrų teisių suteikimui, o tinklas – bendravimui. Pateikiama šio proceso iliustracija (žiūr. 11 pav.).



11 pav. Tarpkomandiniai bei valdymo ryšiai (Appello 2011)

Kuo profesionaliau sudėliota struktūra (tiek organizacinė, tiek komandinė), tuo kokybiškesnė komunikacija. Valdymo būdai ir vadovų įsikišimo lygis priklauso nuo suformuotose projektų komandose dirbančių žmonių brandos ir kompetencijos.

Nustatyta, kad formuojant komandas vadovams svarbiausia: žmogiškieji išteklių, asmenybės bruožai, organizacinė kultūra, finansai, komunikacija, aplinka. Interviu metu taip pat siekta nustatyti,

kokiais būdais bendrovės vadovybė vykdo komunikaciją. Pokalbio metu išsiaiškinta, kad bendrovėje tiek vidinė tiek išorinė komunikacija yra efektyvi ir toliau vystoma. Projektų komandų narių informavimas vyksta sistemingai: bendrovės savininkas – kiekvieną pirmadienį rengia susirinkimus padalinių vadovams, kuriuose pateikiama apibendrinta informacija apie veiklas, planuojamas bei esamas. Komunikacijai su darbuotojais pasitelkiami galimi vidiniai kanalai: bendravimas elektroniniu paštu, pokalbiai darbinėje aplinkoje, mokymai organizacijoje. Kalbintas įmonės savininkas paprašytas įvardinti darbo organizavimo ypatumus išskyrė glaudaus ryšio palaikymą su darbuotojais, būtinybę suteikti grįžtamąjį ryšį bei atvirą bendravimą.

Analizuojant bendrovėje veikiančių komandų brandos lygį stebima pakankamai brandžios komandos, kurios siekia bendro organizacijos tikslo, turi papildomų įgūdžių, savybių, dalina jaučia bendrą atsakomybę už būsimus rezultatus, čia susiformavęs nuolatinis „branduolys“ jaučiamas pasitikėjimas, vystomas pakeičiamumas. Apklausti respondentai į klausimą apie projektų komandų gyvavimo tęstinumo užtikrinimą atsakė lakoniškai: „pas mus mažai kas keičiasi“, „dažniausiai dirba tos pačios sudėties komandos minimaliais pasikeitimais“, „viskas priklauso nuo projektų“.

Trečiosios grupės klausimais buvo siekta apžvelgti organizacijoje veikiančių projektų komandų efektyvumą. Projektų komandų efektyvumas aprašytas daugelyje darbų, atlikta nemažai tyrimų, todėl pradėdant nagrinėti jį buvo užduotas bene svarbiausias klausimas ar UAB „Kriautė“ turi misiją bei viziją. Žinant, kad bendrovė nuolat plečiasi, veikia sėkmingai buvo daroma prielaida, kad „misija“ ir „vizija“ yra, o ją žino visi organizacijos darbuotojai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad oficialiai suformuotos ir visiems paskelbtos bendrovės misijos bei vizijos nėra „yra kokas tik padaryti, jie nėra išbaigti“. Anot bendrovės savininko iki šiol nebuvo reikalo ją kažkur skelbti, tvirtinti ar panašiai „ir taip visiems aišku, kad įmonė siekia plėtros ir našumo“. Kadangi projektų komandos yra orientuotos į organizacijos tikslus, todėl tiek jas kuriant, tiek valdant tiek ugdant svarbu misija bei vizija. Nei viena projektų komanda negali būti efektyvi jei organizacijoje nėra puoselėjama organizacinė kultūra, neišsrykinamos bendrosios vertybės. Vykdamas apklausą paaiškėjo, kad vadovų nuomone, didžiausios vertybės yra šios: „draugiškumas, pasitikėjimas vienas kitu, savarankiškas darbas“, „geriau žmogumi rūpintis“, „pats žmogus“, „rezultatų siekiamybė“, „brandus kolektyvas“, „sąžiningumas, atsakomybė“, „tarpusavio santykiai“. Stipri organizacinė kultūra prisideda organizacijos plėtros. Nagrinėjamu atveju, informantai su nusivylimu teigė, kad šiandien organizacija negeba tinkamai plėtoti organizacinės kultūros „jei anksčiau buvo kažkokios vertybės, žmonės daug idėjinių dalykų padarydavo, o dabar...“, „yra tos vertybės – sąžiningumas, atsakomybė, bet...“. Apklausiamieji paaiškino, kad bendrovė neturi pasakojimų, ritualų, paradigmų, simbolių, normų ideologijų ar pan. Į „kaip manote, kokį vaidmenį vaidina organizacinė kultūra formuojant efektyviai

dirbančias komandas?“ buvo atsakyta, jog tai lemia itin didelį vaidmenį, kai kada paliečia priimant svarbius sprendimus. Organizacijos kultūra - pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą į bendrovėje vykstančius procesus. Apžvelgiant atliktus tyrimus ir informantų pateiktus atsakymus reikėtų paminėti psichologinio suderinamumo svarbą komandų formavime tame tarpe ir socpsichologiją (t.y. vertybės, interesai, vaidmenų lūkesčiai). Įžvelgiama, kad šioje srityje bendrovė yra suinteresuota ir pajėgi tobulėti skatindama įsitraukti į procesus kaip galima daugiau darbuotojų. Šiuo metu įsitraukimo procesas nėra intensyvus. Interviu metu paaiškėjo, jog didelę įtaką efektyvumui ir darbuotojų įsitraukimui turi žmonių santykiai, žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas. Tam apibūdinti buvo pasirinkti vaizdūs palyginimai „žmonės skirtingi, vieni ekstravertai kiti intravertai“, „ai, geriau šitą klausimą praleiskit“, „pasisaik visko“. Po šių išsireiškimų visgi pašnekovai atsakė beveik vienodai: „komandos orientuotos į rezultatą“.

Pokalbio metu paaiškėjo, kad komandų formavimo procesus įtakoja išorės veiksniai: „naujos rinkos“, „sezoniškumas“, „pasikeitę reikalavimai gaminiui“ ir pan. Pašnekovai teigė, kad jau daug metų struktūros nesikeičia, todėl strateginės galimybės užtikrinti suformuotos komandos veiklos tęstinumą tikrai yra, jei komanda dirba „rodo rezultatus“, komandos narių parinkimui naudojami įmonės resursai, „esant poreikiui samdomi ekspertai, papildoma darbo jėga“.

Interviu metu išsiaiškinta, kad pokyčiai komandų formavimo procese yra minimalūs. Aptariant pokyčius tiek komandinius buvo fiksuotas atsakymas „praktiškai jų nėra“ arba „jie naturalūs mažai juntami“. Nuolat vykdoma įmonės plėtra, siekiant įeiti į naujas rinkas. Nuolatinės plėtros siekiamybė per 30 įmonės gyvavimo metų pareikalavo ne tik technologijų, struktūrinių, bet ir kokybės valdymo pasikeitimų. Ypač akcentuoti „inovatyvūs sprendimai“, be kurių bendrovė nebūtų patraukli užsienio rinkai, o inovacijų pasiekama per „inžinerinius sprendimus“. Kalbėdami apie pokyčių įgyvendinimo problematiką, respondentai pabrėžė darbuotojų svarbą ir įtaką pokyčiams. Todėl nurodoma asmenybės bruožų svarba. Tam informantai skyrė didelę reikšmę ir aiškino, kad asmeniniai bruožai yra tikriausiai viena iš pagrindinių dalykų nulemenčių komandų efektyvumą. Vadovai paaiškino, kad atsižvelgdami į asmenybių bruožus, kuria komandas, kuriose būtų išlaikytas balansas „asmenys vienas kitą nusvertų“. Pradėjus analizuoti pokalbį ir atsakymus apie pokyčius spontaniškai informantų pasisakymai „mūsų bendrovėje nėra vieno teisingo kelio“, „reaguojame į situaciją“, „pasikeitimas gali įvykti per kelias valandas, kai reikia skubiai nuspręsti“, „organizacija gyva“ įžvelgiamos „Management 3.0“ apraiškos ir požūriai. Pokalbio metu išsiaiškinta, kaip elgesys plinta per sudėtingą sistemą, žmonės bendrovėje organizuoja save aplinkos kontekste. Kadangi žmonių elgesys priklauso nuo aplinkos, kurioje jie veikia, tai jai besikeičiant keičiasi ir žmonės, procesai. Pastebėta, kad tobulinant komandų formavimo procesus



būtina dirbti su žmonių individualiais poreikiais, padedant įveikti jiems įvairias kliūtis, kamuojančias žmones. Sėkmingas komandų formavimas, jų pasikeitimas paprastai reikalauja daug dėmesio įvairiose srityse.

Siekiant apibūdinti UAB „Kriautė“ pasirengimą formuoti komandas, jas valdyti, komandų formavimo brandos lygį bei interpretuoti egzistuojančių komandų efektyvumą, būtina atlikti komandų formavimo, SSGG analizę (žiūr. 6 lentelę).

6 lentelė. UAB „Kriautė“ vykstančio komandų formavimo proceso SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarpusavio santykių ir pasitikėjimo plėtra</li> <li>• Drausmė</li> <li>• Motyvacija</li> <li>• Inovacijos</li> <li>• Vidiniai konfliktai</li> <li>• Komunikacija</li> <li>• Hibridinė struktūra</li> <li>• Kompetetingų darbuotojų pritraukimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Greitas ir atsitiktinis komandos narių pasirinkimas</li> <li>• Asmenybių sureikšminimas</li> <li>• Aiškios strategijos nebuvimas</li> <li>• Komandos narių įsitraukimo nebuvimas</li> </ul>
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ES struktūrinių fondų parama diegiant naujas technologijas</li> <li>• Vidutinio atlyginimo augimas Panevėžyje</li> <li>• Gerėjanti miesto infrastruktūra (Rail Baltica atkarpos per Panevėžį nutiesimas, miesto aplinkelio rekonstrukcija)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplinkos nestabilumas</li> <li>• Didėjantis konkurentų skaičius</li> <li>• Jaunų kvalifikuotų darbuotojų trūkumas Panevėžyje</li> <li>• Dezinformacija apie įmonės veiklas per komunikacijos kanalus</li> </ul>

Sudaryta autorės

Didžiausia stiprybe galima įvardinti vis labiau besivystančią hibridinę valdymo struktūrą. Įvykdžius apklausą išryškėjo bendrovės stiprybės, kurios teikia nuorodas į efektyviai veikiančias projektų komandas. Analizuojant informantų atsakymus išryškėjo silpnybės, kurių neįvertinus formuojant komandas gali nukentėti efektyvumas. Tiriant procesus vykstančius bendrovėje – tai gali būti nuorodos į projektų komandų kūrimo procesų peržiūrą. Atsižvelgiant į spontaniškus, bet turiningus ir su nagrinėjamu klausimu susijusius atsakymus buvo nustatyti projektų komandų formavimo kokybę skatinantys ir

efektyvumą dinantys veiksniai – galimybės. Komandų formavimo procesas neįvykdomas be nukrypimų, klaidų (Napier ir Rich McDaniel 2006, 264). Kadangi tyriami procesai, kurie vyksta organizacijoje – „gyvame organizme“ būtina įvardinti grėsmes galinčias kilti projektų komandų formavimo metu bei komandinėje veikloje. Vertinant vadovų pasisakymus bei emocines išraiškas interviu metu buvo susidarytas bendras vaizdas, kuris pasikeitus aplinkybėms gali būti vertinamas visai kitaip t.y. atrastos naujos stiprybės, gali būti išvelgtos kitokios silpnybės bei galimybės ir pan.

Šios analizės metu išsiaiškinta, kad svarbiausias elementas komandų formavime yra žmonės, jie - esminės socialinės sistemos dalys, tačiau jie skirtingi.

Interviu duomenų, atliekant kokybinę turinio analizę, rezultatai.

Pasak B. Mostyn (1985) kokybinė turinio analizė yra validus metodas, kuris padeda išvengti paviršutiniškumo. Kokybine analize siekiama apibūdinti veiksmus, interakciją, sampratas konkrečiame kontekste, motyvaciją remiantis interpretacija (Bitinas, Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė 2008, 229-230). Atliekant duomenų analizę panaudota skelbiamoji analizė. Interviu atsakymuose, vadovaujantis tyrimo kriterijais, buvo išskirtos atskiros siužetinės linijos, teksto turinys perteiktas kategorijomis ir subkategorijomis. Duomenų analizės rezultatai pateikiami 7 ir 8 lentelėse (žiūr. 7 ir 8 lentėse).

7 lentelė. Interviu kokybinė turinio analizė:(I kriterijus – UAB „Kriautė“ vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis informanto sakiny, jo dalis
Projektų formavimo komandų ir valdymo formos tiriamoje organizacijoje	Paremtos struktūriškumu	Būna, kad projekto komandos formuojamos generalinio direktoriaus ir konsultanto... Kol kas valdymas didžiaja dalimi vyksta pagal patvirtintą schemą.
	Paremtos demokratija	Bendradarbiavimas vyksta nuolatos. Leidžiame projektų vadovams patiems pasirinkti dalį komandos narių pagal jų turimą kvalifikaciją, gebėjimus bei interesus.
	Paremtos vertinimu	Vyksta žmonių atranka dirbti projekto komandoje...

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis informanto sakiny, jo dalis
	Orientuotas į procesus	<p>... ir tai vyksta pagal poreikį, ko iš tikrųjų šiandien mums reikia.</p> <p>Pavydžiui, turime į komandą įsijungusį koordinatorių jis naujai prisijungęs prie komandos, bandė reikšti savo nuomone, bet kiek vėliau pamatęs visus procesus pripažino, kad jis yra neteisisus.</p> <p>Mes gyvename darbe ir orientuojamės į darbo apiimtis, į tikslų pasiekimą ir plano vykdymą.</p> <p>Aš atlieku dispečerio, tarpininko funkcija.</p> <p>Bandom suformuot komandas taip, kad būtų suderinti ir vieno ir kito žmogaus veiksmai padaliniuose atskirai ir tarp padalinių bandom surišti.</p> <p>Pagal poreikį.</p>
Tiriamos organizacijos veiksmų sistemiškumas kuriant projektų komandas, komandų koordinavimas	Struktūrinis	<p>Tas viskas viskas paprastai eiliškumo tvarka.</p> <p>Mūsų įmonėje yra keli padaliniai, vykstantys skirtingas veiklas ir viens kitą papildantys.</p>
	Techninis	<p>Visus juos turi pasidaryt specialistais, tuomet jau jų potencialą gali išnaudot teisingai.</p> <p>...teikiam planavimus, teikiam užsakymus, derinamės terminus.</p>
	Inovatyvus	<p>Itin didelis dėmesys skiriamas inovacijom.</p> <p>Mums svarbu inovatyvūs sprendimai.</p> <p>Vykdomos inovacijos, naudojami nauji inžineriniai sprendimai, vyksta skaitmenizavimo procesas galbūt.</p>
	Chaotiškas	<p>Mūsų įmonėje yra keli padaliniai, vykstantys skirtingas veiklas ir viens kitą papildantys.</p> <p>Pas mus tie etapai nevyksta, viskas vyksta paprasčiau, todėl negaliu Jums atsakyti.</p>

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantis informanto sakiny, jo dalis
	Planuotas	Pagal šiuos standartus parengtos ir patvirtintos taisyklės. Kiekvieną pirmadienį turim struktūrinių padalinių vadovų susirinkimus, kurių metu pateikiama informacija apie vykstančius procesus. Kaip ir minėjau projektų komandos daugiausiai formuojamos iš vietinių resursų, žinant žmonių galimybes, kartais tenka samdyti patikimus subrangovus.
Nesėkmių tiriamojame organizacijoje priežastys	Išorinės	Čia viskas priklauso nuo rinkos, jeigu Panevėžys yra palyginus mažas miestas ir darbo jėgos trūkumas yra didžiulis, lyginant su Vilnium.
	Vidinės	Kartais nevienodai dokumentai yra suprantami, todėl atneša nesėkmes. ...mes laike, tikriausiai, daugiausiai pasimetame
	Interesų susidubliavimas	Žmogaus, savęs pervertinimas ir paviršutiniškumas. Tai ne apgaulė, tai nuomonių skirtybės, iškreipta komunikacija. Žmonės skirtingi, vieni ekstravertai kiti intravertai - tai komandoje jų tarpusavio sąsajos yra prastos, rezultatai nebūna geri.
Tiriamosios organizacijos komandų brandumas	Bendri tikslai	Jeį požiūriai sutampa dirbant kabinetuose, komandose tai dažniausiai požiūriai, vertybės, tikslai sutaps su bendrovės. Svarbu išsiaiškinti žmonių siekius, tikslus, požiūrius.
	Papildomi įgūdžiai	Tokių situacijų metu atrandamos ir pačių jų klaidos projektavime, tobulinami techniniai įgūdžiai.
	Atsakomybė	Yra tos vertybės – sąžiningumas, atsakomybė, bet...
	Grįžtamasis ryšys	Pavydžiui, pastebėtos klaidos projektuojant iš karto reaguoja gamyba, arba surinkimo metu pasikeičia poreikis teikiama informacija gamybinei komandai, projektuotojams ir t.t.. komandos dalinasi įgytomis žiniomis su kitais.

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis informanto sakiny, jo dalis
		Aišku prioritetą teikiame žmogiškosioms savybėms, kad žmogus būtų suinteresuotas darbu.
	Pasitikėjimas	Jei žmonės darbe jaučiasi gerai, jei jie nesijaučia diskriminuojami, jie gauna pilnavertį atlyginimą pagal galimybes tai ir įmonės tas darbas visai kitoks.

Sudaryta autorės

8 lentelė. Interviu kokybinė turinio analizė: II kriterijus – UAB „Kriautė“ veikiančių projektų komandų efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų į(si)traukimą, komandų stipriąsias bei silpnąsias puses

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis informanto sakiny
Tiriamosios organizacijos efektyvumas	Finansiškai nuostolingas	Tarkim žmogus save įsisvaizduoja kaip labai gerą specialistą, tik įsivaiduoja, bet kai reikia rezultatus parodyti, lenda nuostoliai, brokai, kurių jis nelabai vertina ir supranta.
	Rezultatyvus	Komandos orientuotos į rezultatą, rezultatą plačiąja prasme tai reiškia kiekviena komanda, kiekvienas padalinys turi pasiekti jam nurodyta rezultatą ir tas rezultatas turi būti aukščiausio lygio.
	Įkvėpiantis	Jie tai padarė patys savo iniciatyva, nes reikėjo pakeisti karkasinių namų surinkėjus ir ten atsiskleidė vėl kitos savybės ne inžinierių - projektuotojų, o eilinių surinkėjų.
	Įtakoiantys komandos kaitą	Na nebent, kai atsiranda kažkokios naujovės, dabar pavydžiui naujai atsirado koordinatorius, o šiaip tai suformuota komanda.
Darbuotojų dalyvavimas formuojant projektines komandas, jų veikloje	Komunikuojant	Bendradarbiavimas vyksta šimtu procentų. Mūsų įmonėje yra keli padaliniai, vykstantys skirtingas veiklas ir viens kitą papildantys. Svarbu būdavo įmonės statusas, renginiai, tas visas kolektyvas, bendravimas. Na... santykiai aišku svarbūs.

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis informanto sakiny
		Vėliau gauta informacija dalinamasi su projekto komandomis.
	Įtraukiant	Savarankiškai dirbti yra leidžiama kiekvienam ir darbus leidžiama atlikti taip, kad jie būtų atlikti kokybiškiausiai. Džiugina projektų vadovų ir kitų komandos pasiryžimas ir tikslas išnaudoti visas savo žinias, kad pasiektum aukščiausią rezultatą.
	Motyvuojant	Jei iš pradžių šių savybių neperpranti, sunku toliau formuoti ir ugdyti komandas. Kad žmogus kiekvienas yra vertybė ir kuo geriau žmogumi rūpintis, suteikti jam sąlygas.
	Pasyviai reaguojant	Būna tokių atveju, kaip komandas reikia performuoti, bet labai dažnai jei dėl asmeninių savybių žmogus komandoje nepritampa, dažniausiai jis nepritaps ir kitoje komandoje. Pasitaikė atvejų, kai projektų komandose dirbo neatsidavę bendrovei asmenys, tai tada nukentėjo ir rezultatas.
	Reaguojant	Tada galvoji, ką su tokiu žmogumi daryti, ar jam sugalvoti naują darbą, kur galėtų žmogus save realizuoti, ar paprašai, kad žmogus apsispręstų kitaip.
Pokyčiai tiriamojoje organizacijoje	Pokyčiai priimti	Tačiau pasikeitimas gali įvykti per kelias valandas, kai reikia skubiai nuspręsti, o šiaip viskas daug maž stabilu. Buvo, kad visa komanda buvo perpirkta kitos įmonės.
	Būtinai	Viskas priklauso nuo projektų.
	Pasyvi reakcija	Pas mus daug maž pastoviai komandos suformuotos ir tie pokyčiai minimalūs ir nedideli. Dažniausiai dirba tos pačios sudėtis komandos minimaliais pasikeitimais.
	Užslėpti	Jie naturalūs mažai juntami. Labai retai, praktiškai jų nėra.

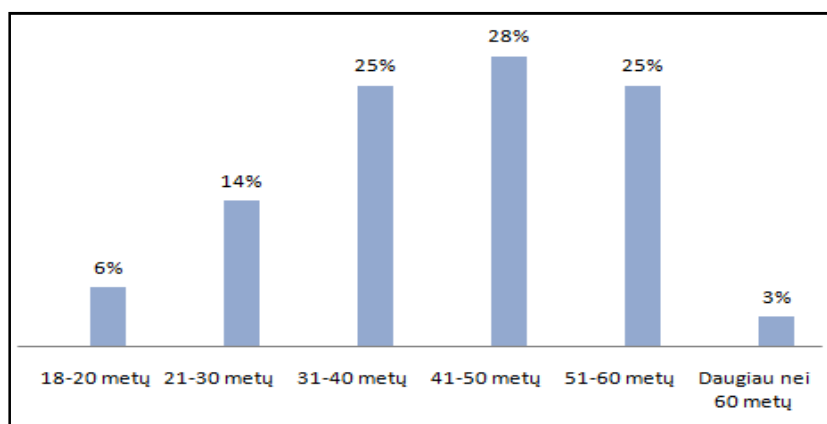
Sudaryta autorės

Apibendrinant pusiau struktūrizuoto (giluminio) interviu metu gautą informaciją, galima teigti, kad bendrovė veikia pakankamai efektyviai. Nagrinėjant interviu buvo nustatytas svarbiausias faktorius komandų formavimo procese – tai žmogiškieji ištekliai. Išsiaiškinta, kad bendrovė veikia kaip hibridinė organizacija, o formuojant komandas oficialiai netaikomi jokie komandų formavimo modeliai. Vadovams svarbiausia: žmogiškieji ištekliai, asmenybės bruožai, organizacinė kultūra, finansai, komunikacija, aplinka. Analizės metu pasitvirtino antroji mokslinė prielaida paremta projekto komandos kaip atviros sistemos ryšiais su supančia aplinka, komandos tapatinimo su gyvu organizmu. Šioje organizacijoje tas labai ryškiai atsispindi. Taip pat gauti rezultatai parodė, darbuotojų dalyvavimas formuojant projektines komandas, jų veikloje yra paremtas komunikacija, įtraukimu, motyvacija, reagavimu į situacija bei tinkamos psichologinės aplinkos kūrimu. Pusiau struktūrizuoto (giluminio) interviu metu gauta informacija bus lyginama nagrinėjant anketinės apklausos rezultatus.

**Apklausos duomenų analizė.** Atliekant anketinę apklausą UAB „Kriautė“, siekta interpretuoti egzistuojančių projektų komandų efektyvumą, paaiškinti sąsajas tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo lygio, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo. Apklausos klausimai (žiūr. 5, 6, 7 priedus) suskirstyti į blokus, remiantis tyrimo kriterijais. Tyrimui atlikti suorganizuota internetinė anketinė apklausa. Tyrimo metu išaiškėjo, kad ne visi pageidaujami apklausti respondentai turi galimybę užpildyti internet, darbuotojų iniciatyva anketinė apklausa buvo vykdoma kitu būdu – anketos buvo nusiųstos paštu, atspausdintos ir išdalintos tokiu būdu buvo užtikrinta tyrimo imtis. Atsižvelgiant į tai, kad šiuo darbu siekiama nustatyti tinkamiausią projektų komandos metodo modelį ir numatoma taikyti trianguliacijos metodą, svarbu išsiaiškinti ne tik vadovų požiūrį į vykstančius procesus, bet ir darbuotojų, tuo pat metu stengiantis interpretuoti veikiančių projektų komandų efektyvumą.

Anketos klausimai parinkti atsižvelgiant į tyrimo kriterijus (žiūr. 7 priedą). Pirmoji klausimų grupė padėjo nusakyti informantams būdingas socialines savybes bei kategorijas.

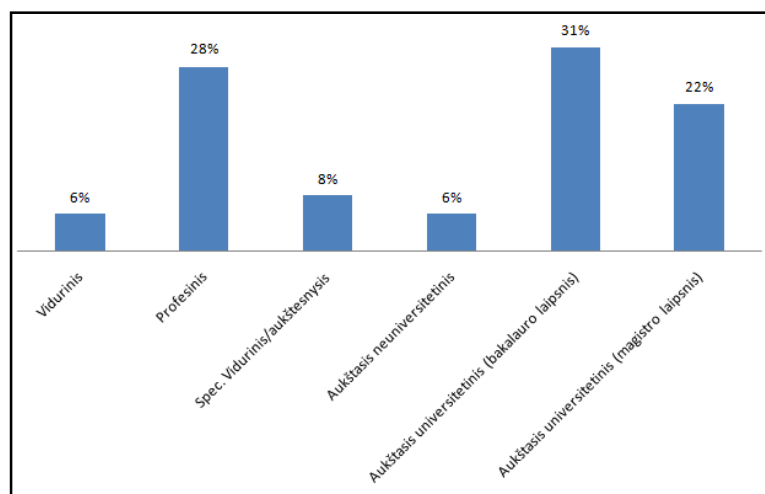
Tyrimo dalyvavusių respondentų 64% sudaro vyrai, o likusi dalis 36% vyrai. Nustatytas projektų komandų narių pasiskirstymas amžiaus grupėse (žiūr. 12 pav.).



12 pav. Projektų komandų narių pasiskirstymas amžiaus grupėse (sudaryta autorės)

Respondentai 41 - 50 metų amžiaus grupė sudaro didžiąją dalį t.y. 28 % visų apklaustųjų. Matyti, kad vienos ryškiai dominuojančios amžiaus grupės nėra. Bendrovėje didžiąją dalį specialistų sudaro asmenys nuo 31 iki 60 metų. Interpretuojant duomenis gautus apdorojant SPSS programa pastebėta, kad amžius ir kiekvieno komandos nario meistriškumo didinimo siekiamybė koreliuojasi. Taigi, galime teigti, kad nuo amžiaus kinta poreikiai tobulėti.

Kitas svarbus demografinis reiškinys yra išsilavinimas jis glaudžiai susijęs su poreikiais bei gebėjimu puoselėti ir vertinti organizacijos kultūrą. Stebint duomenis duomenis apie išsilavinimą (žiūr. 13 pav.) darytina prielaida, kad išsilavinimas lemia didžiąją dalį organizacinės kultūros išsaugojimo.

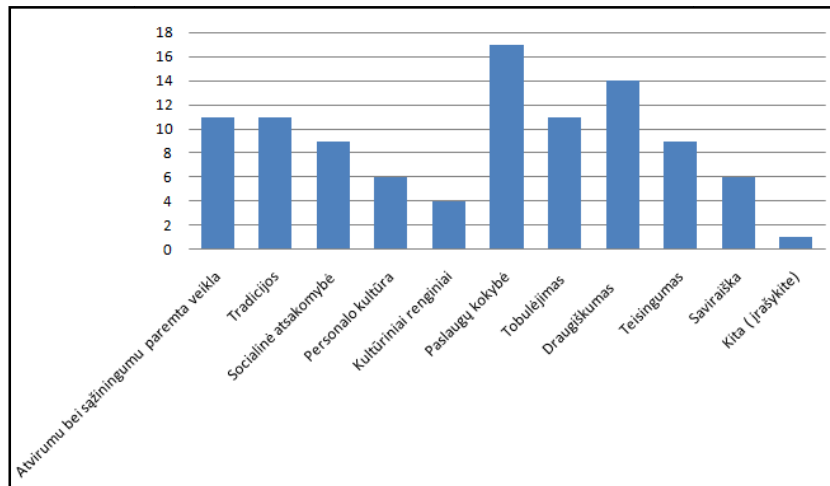


13 pav. Išsilavinimas (sudaryta autorės)

Aiškiai matyti faktorius, kuris kuria vieną iš vertybių „paslaugų kokybę“ tai asmenys su aukštesniu išsilavinimu. Čia išryškėja bendrovės požiūris į atsakingą komandų formavimą ieškant kompetetingų specialistų. Šį teiginį patvirtina respondentų atsakymai apie puoselėjamas vertybes (žiūr. 14 pav.). Tyrimo

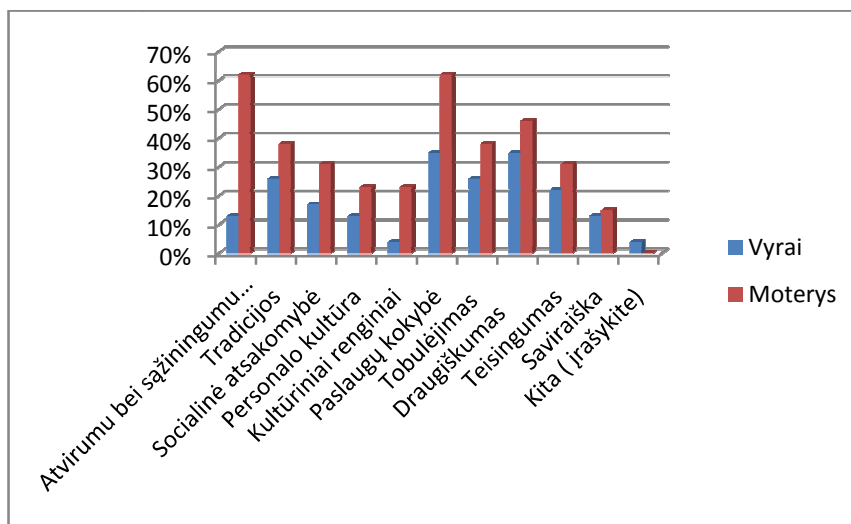


metu gauta duomenų apie nerašytų taisyklių egzistavimą, kurios prisideda prie organizacinės kultūros kūrimo ir psichologinių aspektų ugdymo. Matyti, kad procentine išraiška t.y. 17 % visų atsakymų buvo kaip vertybė įvardinta „pasalugų kokybė“. 2009 m. R. Čiutienė, E. Meilienė ir I. Šimkūnaitė tirdamos efektyvias komandas įvardino aukštą kvalifikaciją kaip vieną iš efektyvumo rodiklių.



14 pav. UAB „Kriaute“ puoselėjamos vertybės (sudaryta autorės)

Turintys aukštesnį išsilavinimą asmenys tikėtina labiau siekia profesinio augimo, turi didesnę interesą profesinėje sferoje ir tuo pat metu aktyviau įsitraukia į projektų komandų veiklas.

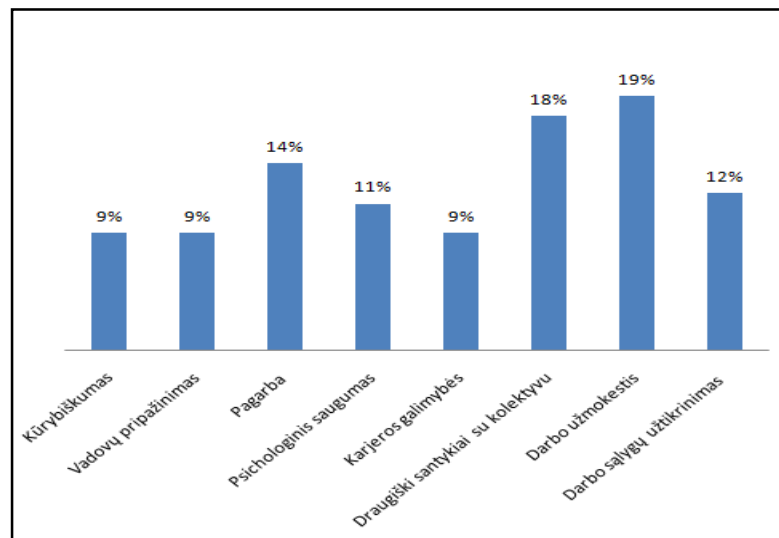


15 pav. Vertybių pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Taip pat reikėtų pastebėti, kad moterys yra labiau linkusios paisyti tų taisyklių, joms svarbiau egzistuojančios vertybės. Tai iliustruoja 15 paveikslas (žiūr. 15 pav.), kuriame procentinė išraiška nurodant egzistuojančias bendrovėje vertybes žymiai didesnė moterų atsakymų. Remiantis teorinėmis

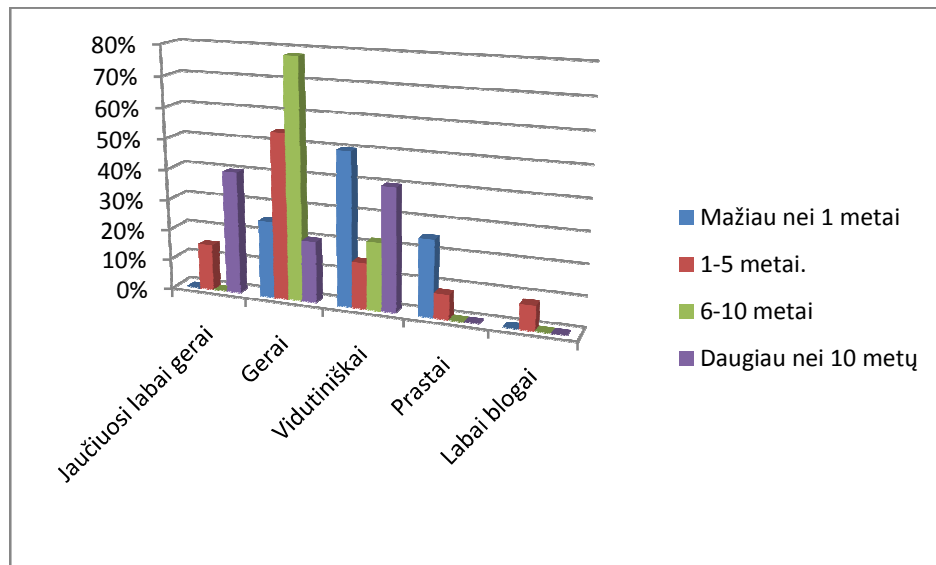
įžvalgomis ir gautais tyrimo rezultatais tikėtina, kad moterys yra emocionalesnės, joms didesnę įtaką daro aplinka, kurioje jos dirba. Tiek vyrai tiek moterys didžiąja dalimi draugiškumą bei paslaugų kokybę įvardino kaip bendrovėje egzistuojančias vertybes. Analizuojant duomenis galima teigti, kad moterų „bendrosios vertybės“ išreikštos labiau, todėl tikėtina, kad dirbant komandoje moterys yra labiau psichologiškai suderinamos.

Atlikus mokslinės analizės ir įvertinanus gautus pusiau struktūruoto interviu analizę bei apžvelgiant apklausos rezultatus galima pastebėti, kad ne tik bendrovės vadovai mato žmonių santykių svarbą, bet ir patys bendrovės darbuotojai pabrėžia tai (žiūr. 16 pav.).



16 pav. Svarbiausi darbinės veiklos veiksniai (sudaryta autorės)

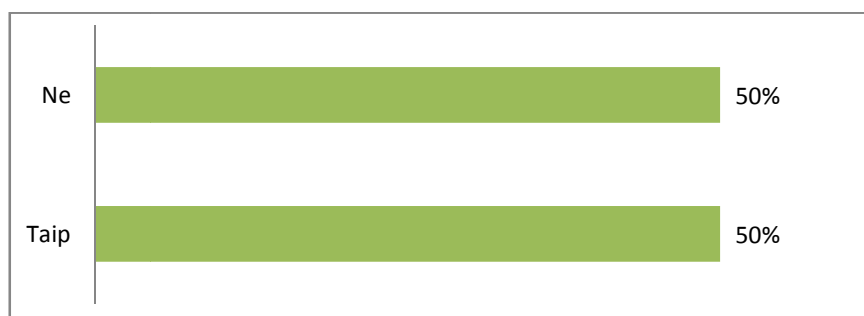
Šie diagramos duomenis taip pat pabrėžia A.V. Kovalenko įžvalgas, kad psichologinis komandos narių suderinamumas itin svarbus efektyviam komandos darbui. Pastebėta, kad pagarba, psichologinis saugumas, draugiški santykiai darbo sąlygų užtikrinimas nulemti psichologinių aspektų yra labai svarbūs bendrovėje dirbantiems žmonėms. Tas savo ruožtu skatina projektų komandų efektyvumą bei patvirtina gautus rezultatus vykdant pusiau struktūruotą (giluminį) interviu. Atlikto tyrimo duomenimis bendrovėje dauguma žmonių jaučiasi gerai (47%) arba vidutiniškai (28%) (žiūr. 17 pav.). Pastebėta, kad daugiausiai respondentų atsakiusiųjų jaučiasi „gerai“, bendrovėje dirba 6-10 metų, o „vidutiniškai“ procentaliai daugiausiai dirbantys - mažiau nei 1 metai arba nuo 1 – 5 metų. Naujiems specialistams pakankamai sunku adaptuotis prie aplinkos, įsitraukti į naujas veiklas, kas tiesiogiai įtakoja projektų komandų efektyvumą.



17 pav. Savijauta darbo vietoje (sudaryta autorės)

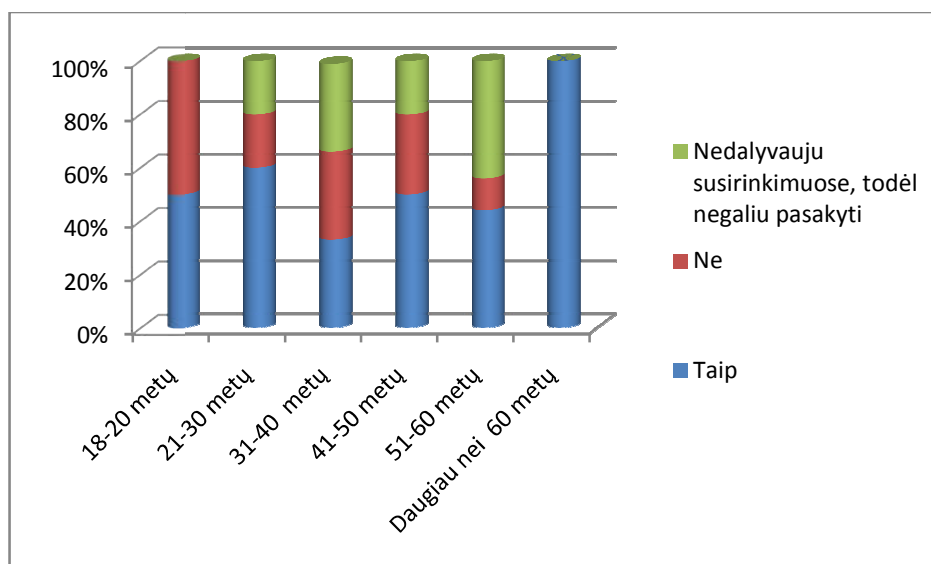
Kita vertus išryškėja ir kita problema, kuri taip pat gali įtakoti efektyvumą. Apie 70% apklaustųjų teigia, kad komandiniame darbe kiekviena nauja idėja nėra apsvairstoma arba ne visada yra atidžiai apsvairstyta. Tai skatina psichologinio nesaugumo augimą, konflikto brandą bei trukinėjančios komunikacijos ryšius.

Pusiau stuktūruoto (giluminio) interviu metu vadovai kėlė atsakomybės bei motyvacijos klausimą bei teigė, kad tai viena iš komandų formavimo nesėkmių veiksmių. Vadovai interviu metu pabrėžė, kad stebima tendencija orientacijos į darbo užmokestį. Apklausa parodė, kad ši tendencija tikrai egzistuoja. Pasiteiravus, kokie veiksniai svarbiausi darbinėje veikloje darbo užmokestis užėmė procentaliai didžiausią dalį. Čia išvelgiamas trūkumas vertinant komandos efektyvumą, kuris mažėja. Tačiau reikėtų ne tik trūkumų ieškoti, bet ir priežasčių, kodėl taip nutinka. Priežastys aiškios. Formuojant komandas svarbu suvokti, kad kiekvienas darbas turi būti įvertintas, darbas komandose reikalauja nuolatinio lankstumo ir refleksijos, kaip matyti 18 paveiksle refleksijos dydis mažokas. Taip pat paaiškėjo, kad ne visiems komandos nariams būna aiškūs metodai, kuriais valdomi projektai. Tai puikiai iliustruoja atliktos apklausos rezultatai (žiūr. 18 pav.).



18 pav. Atsakymų į klausimą „Ar Jūsų organizacijoje egzistuoja metodai, skirti valdyti pagrindinius projektų valdymo veiklos rodiklius?“ pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Šis faktorius taip pat mažina komandinio darbo efektyvumą. Atliekant tyrimą paaiškėjo, kad bendrovėje yra struktūriškumo, metodinių apraiškų. Apklausti asmenys pasisakė, kad bendrovėje vykdomi susirinkimai yra naudingi situacijoms aptarti (žiūr. 19 pav.), tačiau apsklaustieji pažymėjo faktą, jog jų organizacijoje vykstančių susirinkimų struktūra ne visada arba visai neveiksminga. Taip pasisakiusiųjų buvo net 64 %. Taip pat pastebėta, kad jaunesnio amžiaus asmenys vengtų susirinkimų, jų nuomone, susirinkimų naudingumas - abejotinas. Čia išryškėja psichologinių bruožų skirtumai, pasiskirstę pagal demografinius rodiklius. Stebimas jauno amžiaus specialistų vangus įsitraukimas į procesus, tačiau didelės įtakos projektų komandų efektyvumui jie nedaro todėl, kad procentas dirbančiųjų palyginti nedidelis.

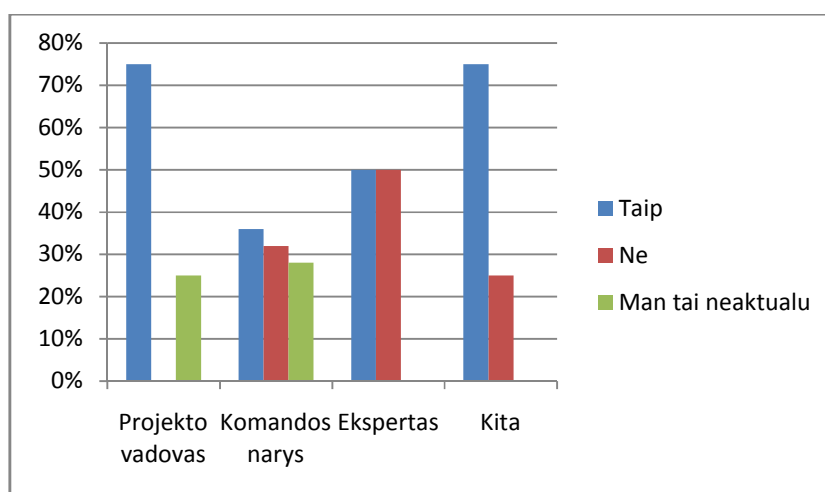


19 pav. Susirinkimų naudingumas (sudaryta autorės)

Pastebėta, kad demografiniai rodikliai gali sparčiai kisti, todėl svarbu atkreipti dėmesį, nes nuo to pasekoje gali kisti komandinio darbo efektyvumas ir darbuotojų įsitraukimas į komandines veiklas. Tikėtina, kad nesant kokybiškiems susirinkimams, patyriami pokyčiai tiek įmonėje, tiek komandos viduje pakeliami žymiai sunkiau, ar net padarant didesnę neigiamą įtaką procesams, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos numatymui.

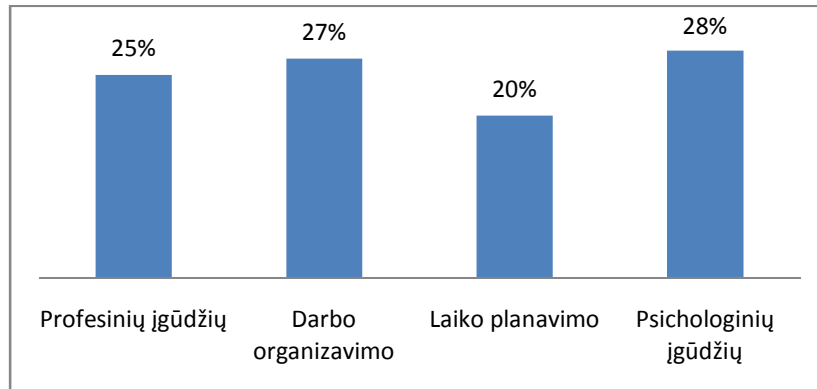
Apklauso rezultatų analizė parodė, kad asmenys dirbantys UAB „Kriautė“ aiškiai supranta galiojančias taisykles ir jų laikosi. A.V. Kovalenko analizuodamas psichologinių aspektų įtaką komandų formavimui ir aptardamas projekto komandos „normalizacijos laikotarpį“ nurodo, kad jo metu pradėdama laikytis taisyklių. Vadinasi, tiriamojoje organizacijoje egzistuoja projektų komandų formavimosi etapiškumo elementų, o tai gerina komandinio darbo efektyvumą bei veikia kitus aspektus, komandinio ryšio stabilumą, darbinės aplinkos komfortabilumą, artėjimą prie strategijų įgyvendinimo bei žmogiškųjų išteklių potencialo auginimą.

Dar vienas šios apklauso uždavinys - tai padėti įvertinti žmonių pasitenkinimą ir reakcijas į pokyčius, nustatyti kaip tai įtakoja komandų formavimo procesą tiriamoje organizacijoje. Kūrybiškumo veiklose pasireiškimas galėtų būti traktuojamas, asmeninių bruožų atskleidimo įrankis, kuris ne tik leistų kurti ryšius, skatinti išvalgas, tobulėjimą, bei netgi įtakotų organizacijos vertybių puoselėjimo augimą ar naujų atsiradimą. Apklauso rezultatai parodė, kad UAB „Kriautė“ skiria nemažai dėmesio kūrybiškumo skatinimui tačiau mažokai komandų ugdymo procesams. Tyrimas parodė, kad beveik 50 % visų respondentų nuomone, kūrybiškumas bendrovėje yra skatinamas. Pastebėta, kad daugiausiai kūrybinės laisvės turi projektų vadovai, ekspertai ir kt. asmenys. Komandos narių nuomonė pasiskirstė beveik tolygiai. Taip gali būti todėl, kad dalis jų dalyvauja tik aiškiai apibrėžtame gamybiniame procese (žiūr. 20 pav.).



20 pav. Kūrybiškumo skatinimas UAB „Kriautė“ (sudaryta autorės)

Nagrinėjant pateiktą 20 paveikslą galima būtų daryti išvadą, kad kūrybiškumo skatinimas yra vienas iš aukšto efektyvumo rodiklių, tačiau nereikėtų skubėti daryti išvadų. Žvelgiant į juos pastebėta, kad net 22% visų respondentų atsakė, jog jiems tai neaktualu. Siekiant sėkmingai veikiančios efektyvios komandos reikalingas visų darbuotojų įsitraukimas, o kūrybiškumas atspindi asmenų refleksijas į vykstančius procesus, gebėjimą teikti siūlymus, įžvelgti rizikas, teigiamai panaudoti gebėjimus esant konfliktinėms ar krizinėms situacijoms, tuo pačiu teigiamai adaptuotis prie vykstančių nuolatinių pokyčių. Įvertinant tai, kas buvo išdėstyta reikėtų pasakyti, kad bendrovės vadovybė vis dar nepastebi pasyvių asmenų, nesistengia jų skatinti rodyti iniciatyvas. Šiuos 22% procentus respondentų paskatinus bei išsiaiškinus neigiamai atsakiusių poreikius ir vizijas komandinis efektyvumas, projektų komandų formavimo procesai pasikeistų. Pastebėtina ir tai, kad pusiau struktūruoto interviu metu patys vadovai patvirtino, jog pokyčių susijusių su komandų formavimu yra tikrai mažai. Pokyčiai būtini šiuolaikinei organizacijai, kad ši laiku ir efektyviai sugebėtų prisitaikyti ir išlaikyti rinkas savo žinioje. Apklausti asmenys atsakydami į anketos klausimus nurodė, kurioje srityje jie įžvelgtų galimybę keistis ir tobulėti (žiūr. 21 pav.). Respondentų nuomonė apklausos metu pasiskirstė pakankamai tolygiai, kas leidžia spėti būsimų pasikeitimų efektyvumą bent jau keliose srityse pavyzdžiui ugdoma komandinė dvasia, skatinamas bendradarbiavimas, bendravimas tarp komandų ar projektų komandos viduje.



21 pav. Siekiamos gerinti darbuotojų kompetencijos (sudaryta autorės)

Nepaisant to, kokį vaidmenį komandinėje veikloje vaidina kiekvienas narys labai svarbu, kad organizacijos tiek formuodamos, tiek kontroliuodamos projekto komandas suprastų komandų ugdymo ir pasitenkinimo darbu svarbą. Anketinėje apklausoje buvo pateiktas klausimas: „Ar vadovai aktyviai padeda jums sutelkti dėmesį į savo karjeros plėtrą ir galimybes, kurias galite gauti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų?“. Rezultatai parodė, kad UAB „Kriautė“ neskatina savo darbuotojų karjeros plėtrai bei mažai

suteikia galimybių pačioje organizacijoje ar už jos ribų. Pildydami atsakymus 39% apklaustųjų pažymėjo atsakymą „Ne” ir 36% pažymėjo atsakymą „Ne visada”.

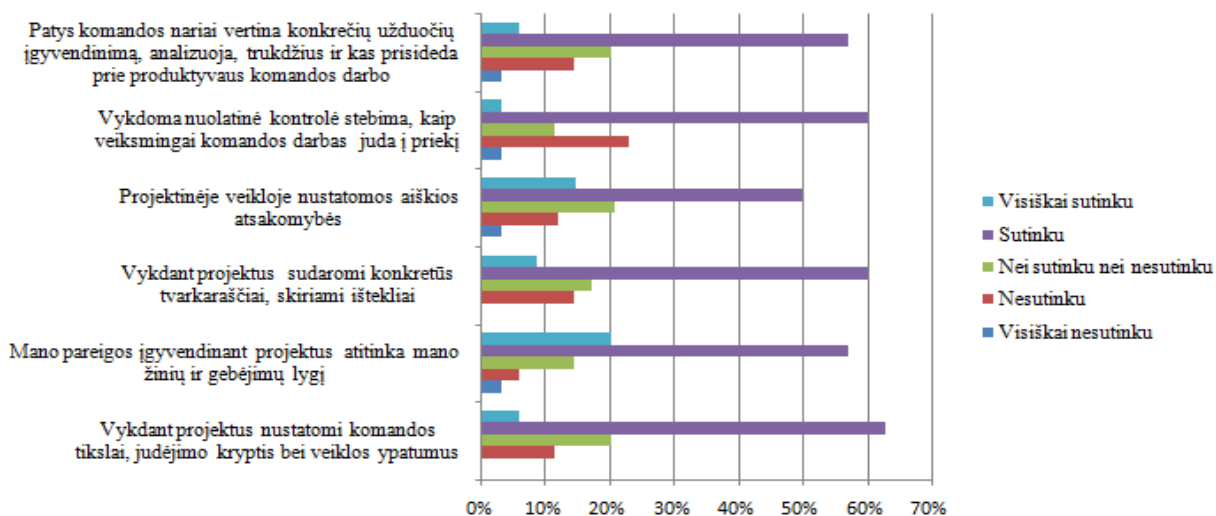
Teigimas reiškinyt tiriant efektyvumą yra įmonės darbuotojų savęs identifikavimas, žmonės dirbantys tiriamoje organizacijoje save mato daugiau kaip komandos narį, o ne kaip atskirą individą. Įvertinant tai, kad vis dėlto bendrovėje yra žmonių, kurie negali peržengti per savo asmeniškumus bei asmenybės bruožus (tai buvo išsiaiškinta ir interviu duomenų analizės metu) komandinio darbo svarba yra didelė, net 75 % respondentų atsakė, kad efektyviausiai dirba komandoje, o ne vieni. Projektų komandų formavimo metu yra labai svarbu savęs suvokimas kaip komandos dalies. Žmonės noriau renkasi komandinį darbą intuityviai nujausdami, kad būsimas atsakomybių pasiskirstymas yra visos komandos reikalas. Tačiau tokiu būdu, kuriama darnesnė aplinka neįtakojama baimių ir išankstinių nusistatymų dėl būsimų sprendimų rezultatų ir pasekmių. Dirbant komandose žmonės dažniausiai tampa laisvesni įžvalgoms, tobulėjimui ir norui veikti, konkuruoti tarpusavyje.

Komandų efektyvumui nustatyti nuspręsta pasinaudoti Mike Woodcock ir Dave Francis (2008, 5) klausimyno pavydžiu. Šio klausimino principas - komanda tuo efektyvesnė, kuo labiau į teiginius atsakoma teigimai. Gauti rezultatai pavaizduoti 22 paveiksle (žiūr. 12 priedą). Atsižvelgiant į tai, kad daugelis teiginių buvo pažymėti „sutinku” arba „nei sutinku nei nesutinku” darytina prielaida vidutiniškai efektyvių komandų funkcionavimui. Siekiant įvertinti gautus rezultatus kiekvienas teiginys bus apžvelgtas atskirai. Vertinant teiginį „komandos lyderis yra lankstus suteikia kryptį arba paramą” reikėtų pastebėti, kad respondentai pareiškė vienodą nuomonę tiek pažymėdami „sutinku”, tiek „nei sutinku nei nesutinku”. Tai parodo, kad komanda šiuo požiūriu veikia pakankamai efektyviai. Šioje vietoje išryškėja lyderystės įgalinimas. Taigi, vadovaujantis Briner (2007) įžvalgomis, galima daryti prielaidą, kad formuojant efektyviai veikiančią projekto komandą lyderis galės daryti įtaką atrankos procesui, įtakoti projekto komandos sudėtį ją sudarant iš organizacijos žmonių bei pasirinkti patarėjus iš šalies. Atlikus pusiau struktūruoto interviu duomenų ši nuostata pasitvirtina, nes anot vadovų formuojant projektų komandas projekto vadovui turinčiam lyderio savybių yra suteikiama tokia teisė, tačiau galutinį sprendimą vis dėlto priima vadovybė. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad UAB „Kriautė” yra skatinamas aktyvus dalyvavimas veiklose. Tai dar vienas iš efektyvios komandos bruožų. 51% respondentas pažymėjo, kad kiekvienas komandos narys iš anksto žino, kokie reikalavimai yra keliami, kad užduotis būtų gerai atlikta. Šioje vietoje pastebima koreliacija su kitu teiginiu „komandos nariai 100 proc. žino savo vaidmenį komandoje”, vadinasi pradeda ryškėti projekto komandos kaip gyvo organizmo bruožai bei projektų komandų elementų tarpusavio sąsajos. Pastebėta, kad į teiginį „komandos nariai 100 proc. žino savo vaidmenį komandoje” taip pat aktyviai pažymėjo nuostatą „sutinku”. Respondentai atsakydami į teiginius

pagrindė nuostata, kad efektyviam projektų komandos funkcionavimui ir kokybiškam jos formavimui itin didelį vaidmenį daro komunikacija. Komunikacija laikui bėgant tampa vis svarbesniu įrankiu valdyti ir kurti komandas. Į teiginį „projekto komanda bendradarbiauja su kitomis komandomis, kad pagerintų organizacinį efektyvumą“, didžiąja dalimi buvo atsakyta teigiamai. Bendrovėje ši nuostata yra pakankamai gajį tiek vadovų, tiek darbuotojų tarpe. Šis faktas užfiksuotas ir interviu metu. Pagal mokslininkų siūlymus formuojant komandas turėtų būti taikomas platus bendradarbiavimas, o tai yra neįmanoma be žmogiškųjų išteklių valdymo, tinkamos psichologinės atmosferos ir organizacinės kultūros. 47% apklaustųjų pažymėjo sutinkantys su teiginiu „Vykdant projektus vyksta nuolatinis tobulinimasis - mokymasis iš to, kas atsitiko taip, kad ateityje komandinis darbas taptų geresnis“. Šiuo teiginiu ne tik nurodomas efektyvumo lygis, bet ir duodamos įžvalgos į nuolatinį komandos stebėjimą ir besiformuojančią brandą. Lyginant, interviu duomenų analizės rezultatus tenka pastebėti, kad tą patį faktą pateikė ir apklausiamieji vadovai, todėl teorinės įžvalgas galima patvirtinti. Kaip ir buvo minėta aukščiau, „komandos nariai tinkamu tam tikru momentu kontaktuoja su kitomis komandomis, kurias gali paveikti jų darbas“. Tai vėl parodo pakankamai aukštą efektyvumo lygį ir pagrindžia komunikacijos svarbą. Kiek prasteni rezultatai pastebimi, kai kalbama apie pirmenybę teikiama komandos poreikiams. Šioje paaiškėja, kad bendrovėje dirbantys dar sunkiai atsiriboja nuo savojo „Aš“ pat pat išryškėja silpnoji vieta vertybių puoselėjimas. Šį faktą iliustruoja ir kitas teiginys „visi komandos nariai vienodai suvokia veiklos sėkmę“. Šioje vietoje rodikliai prastėja ir duomenys gauti atliekant interviu skiriasi. Vertinant inovacijų lygį, reikėtų pastebėti, kad rodikliai taip pat skiriasi nuo gautų duomenų atliekant pusiau struktūruoto interviu duomenų analizę. Tyrimo pradžioje buvo nagrinėti demografiniai duomenys ir daryta įžvalga, kad bendrovėje dirba darbuotojai su tinkamais įgūdžiais, išsilavinimu bei darbingo amžiaus paskutiniai teiginiai: „komandos nariai turi įgūdžių efektyviai dirbti su kitais“ ir „kiekvienas komandos narys siekia meistriškumo“ pagrindžia nuostata, norint formuoti efektyviai veikinčias komandas reikalingas struktūriškumas bei aukšti standartai.

Dar vienas aspektas, kuri siektą išsiaiškinti tai ar organizacijoje egzistuoja pagrindiniai komandos kūrimo etapai ir veiklos principai. Rezultatai fiksuoti 23 paveiksle (žiūr.23 pav.)





23 pav. Projektų valdymo ypatumai (sudaryta autorės)

Tyrimo duomenys iliustruoja, kad teorinėje dalyje analizuotos nuostatos didžiaja dalimi faktiškai egzistuoja, tačiau nėra šimtaprocentinės. Komandų formavimo procesas nėra baigtinis procesas ir kiekvienu atveju gali būti skirtingos dedamosios, priklausomai nuo aplinkybių bei poreikių. Gauti tyrimo rezultatai tai iliustruoja patvirtindami etapiškumo egzistavimą. Jie nurodo, kad didžiausią dėmesį reikėtų kreipti paskirstant atsakomybes.

Apibendrinant tyrimo rezultatus ir sąryšį su interviu analizės duomenimis išsiaiškinta, kad UAB „Kriautė“ formuoja vidutiniškai efektyvias komandas, tačiau matomas ryškus potencialas šiai bendrovei kurti itin efektyvias projektų komandas. Tyrimo metu pastebėtos aiškios sąsajos tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo lygio, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo. Tinkamai valdant, planuojant, ugdant ir skatinat anksčiau minėtus elementus galima tikėtis efektyvaus komandų formavimo proceso. Tyrimo metu nustatyta, teorinėje dalyje nurodytų elementų, svarbių komandų formavimui, įtaka.

### 3.2. Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis

Šiame tyrimo etape nustatoma, koks projekto komandos formavimo metodas gali būti laikomas efektyviu gamybinėje įmonėje. Remiantis teorinėmis įžvalgomis, literatūros analize bei atlikto tyrimo duomenų analize, buvo sukonstruotas „Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis“ (žiūr. 24 pav.).

Modelis paremtas cikliškuumu, jį paaiškina dedamosios dalys ( žiūr. 24 pav.):

1. Etapiškumas
2. Procesai
3. Strategija
4. Komunikacija
5. Psichologija
6. Organizacinė kultūra
7. Žmogiškieji ištekliai

Toks „Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis“ sukonstruotas atsižvelgiant į tai, kad būtų galima vizualiai parodyti efektyvių projektų komandų formavimo procesus, įvardinti būtinus elementus ir pagrįsti ryšius bei cikliškuumą. Šiuo modeliu siekiama akcentuoti ryšius ir refleksiją. Norima paaiškinti, kad projektų komandų formavimas negali būti chaotiškas reiškinys, nepaisant struktūros gyvybingumo. Čia viskas pagrįsta elementų tarpusavio ryšiu, struktūra, reakcijomis bei uždaru ciklu. Šiuo modeliu siekiama parodyti nuolat vykstantį pokytį. Komandų formavimas organizacijoje pradedamas jo dedamųjų išgryninimu. Visos dedamosios vienodai svarbios ir turi būti žinomos prieš pradedant projekto komandos formavimą. Tik žinant ir vertinant visus nurodytus elementus: etapiškumą, procesus, strategiją, komunikaciją, psichologinius aspektus, organizacinę kultūrą, žmogiškuosius išteklius, galima pradėti galvoti apie projekcinę veiklą ir projektų komandų formavimą. Projekto komanda negali efektyviai 100 % funkcionuoti, tačiau nuolat peržiūrint ir tobulinant veiksmus tikėtina, kad įmanoma pasiekti geresnių rezultatų. Atlikus tyrimus paaiškėjo, kad kartais pradedama formuoti komandas neturint aiškios strategijos, pasiruošimo, nežinant, kokie procesai turi įvykti, neįvertinant žmogiškųjų išteklių ar psichologinių momentų, dedamųjų skirtingose fazėse. Šis modelis pagrįstas, teorinėm A. Seiliaus ir L. Šimanskienės, 2008, A. Palujanskienės, 2008, A. Savanevičienės, 2005, M.A. West, 2011, R. Čiutienės, E. Meilienės, I. Šimkūnaitės, 2009, I. Jusupov, 2017, V. Šilingienės, 2012, J. Appelo, 2012, A. V. Kovalenko, 2008, M. Woodcock ir D. Francis, 2008, H. Emerson, 1913, J. Almontienės, V. Baršauskienės, 2010, H. F. Cervone, 2013, Losonci, Demeter, Jenei, 2011, G. Hofstede, 1990, B. Neverausko ir S. Venclausko, 2007, A. Valackienės, 2012, B. Vijeikienės, J. Vijeikio, 2000 bei daugelio kitų autorių įžvalgomis, tyrimais.

Elementų fazės išskirstytos pagal projekto komandos etapus, kurie yra būtina dedamoji. Kiekvienam etapui priskiriamos elementų fazės. Pavydžiui, kontakto užmezgimo etapu vyksta galimų projekto komandos narių pasirinkimas (galimų pretendentų numatymas), yra aiški organizacijos strategija, vyksta asmeninis bendravimas vis dar ryški pasitikėjimo problema (psichologinis aspektas), remiamasi

organizacijos kultūra, strategiškai planuojami žmogiškieji ištekliai. Kaip matyti, visos elementų fazės paremtos ryšių sistema. Jau šiame etape pradedamas stebėjimas bei vertinimas, kad laiku būtų galima reaguoti ir vykdyti pokyčius, pakeitimus ir t.t. Tik pabaigus vienos etapo veiksmus galima priėti prie kito. Formavimo etape vyksta susipažinimas, toliau omenyje turima strategija, prasideda tarpasmeninis bendravimas, atsiranda suderinamumas, toliau puoselėjama organizacinė kultūra arba ji kuriama, analizuojama komandos nariai, jų pasiūla. Diferenciacijos etapu prasideda struktūrizavimas, bendros vizijos formavimas, padėties nustatymas/perskirstymas, pirmojo žingsnio planavimas, stipriai laikomasi bendro organizacijos strategijos, prasideda grupinis bendravimas, atsiranda atsakomybės ir nepasitenkinimo problema, ko pasekoje išryškėja žmonių įsitraukimas, asmeninės nuostatos, poreikiai. Labai dažnai šiame pajaučiamas refleksijos poreikis. Kitas etapas normalizavimasis. Šiuo etapu prasideda vykdymas, metodų nustatymas, taisyklių įvedimas, toliau laikomasi strategijos, tęsiamas grupinis bendravimas, vėl atsiranda psichologiniai aspektai – atvirumo problema, kai ryškėja temperamentai, asmenybės bruožai, ugdomi komandos narių santykiai, pati komanda ir nuolatos stebimi procesai, o esant poreikiui grįžtama į pirminę poziciją. Pasiekus penktąjį etapą komanda tampa brandi. Ji jau geba vertinti komandines veiklas, susiformuoja komandiniai santykiai, atsiranda etiketo laikymasis ir masinis bendravimas, susiformuoja stiprus atsakomybės jausmas, pasitikėjimas, saugi, motyvuojanti aplinka, ryšys. Žmogiškųjų išteklių aspektu atsiranda komandos narių iniciatyvos, komandinių santykių palaikymas. Pradedama planuoti tęstinumą arba komandos performavimą. Šiam procesui įvykus grįžtama į komandos formavimo proceso pradžią.

Šis modelis yra lankstus lengvai reaguojantis į aplinką, todėl tinkamas gamybos procesams.

Apibendrinant reikėtų paminėti, kad šis modelis paremtas struktūriškumu bei sistema, tačiau reaguojantis į aplinkos tiek išorinius, tiek vidinius veiksnius, pagrįstas tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais tyrimais. Organizacijos požiūriu šio modelio taikymas tinkamas variacijoms.

## IŠVADOS

1. Išsiaiškintas projektų komandų formavimo ir veikimo konceptas leidžia išryškinti daugiaaspektę komandinio darbo sampratą, kuri paremta atviros sistemos ryšiais su supančia aplinka, ryšiais tarp pasirengimo faktoriaus ir žmogiškųjų išteklių faktoriaus, siejama su komandos narių įsitraukimo į komandos veiklas veiksniais, įtakančiais komandų efektyvumą, užtikrintu komandos gyvavimo tęstinumu. Komandų formavimo procesas yra grindžiamas daugelio tarpusavyje sąveikaujančių sistemų. Vykstantys procesai paaiškina, kad siekiant kokybiško projektų komandų kūrimo, jas būtina tapatinti su gyvu organizmu, nustatant optimalią pusiausvyrą, stipriąsias ir silpnąsias puses, psichologinį suderinamumą, vaidmenis, komunikacijos būdus įveiklinant organizacinę kultūrą.
2. Nustatyti šie žmogiškųjų išteklių valdymo projektuose ypatumai: strateginis planavimas, vertinimamas (kontrolė), motyvavimas, kompetencijų ugdymas, ryšių kūrimas, įsitraukimo skatinimas, vaidmenų paskirstymas, teigiamos psichologinės aplinkos auginimas bei palaikymas. Pastebėta, kad be visuotinių pastangų, asmeninio stabilumo ir pasitikėjimo komanda negali būti kuriama, to pasekoje sunkiai sekasi plėtoti komandos dvasią bei efektyvinti darbuotojų įsitraukimą ar prisitaikymą. Teisingai valdomi žmogiškieji ištekliai įtakoja organizacijos strategijos įgyvendinimo sėkmę, organizacijos užsibrėžtų tikslų pasiekimą, projektų komandų efektyvų darbą ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimą bei išlaikymą. Tik tinkamai valdant žmogiškuosius išteklius galima tikėtis komandinio darbo tęstinumo ir projektų komandos brandos.
3. Tyrimo eigoje išaiškėjo egzistuojantis, tačiau neišbaigtas komandų formavimo etapiškumas bei patvirtintas sąsajų tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo lygio, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo egzistavimas UAB „Kriautė“. Tiriamos organizacijos veiksmų sistemiškumas kuriant projektų komandas, komandų koordinavimas, struktūriškumas yra planuotas, tačiau chaotiškas, ko pasekoje tikėtinos krizinės situacijos esant atsiradus pokyčiams ar užsibrėžtų tikslų nepasiekimas. Komandos narių santykiai formuojant komandas demokratiški, tačiau per mažai galimybių suteikiama projektų komandų nariams dalyvauti kuriant projekto komandų normas, siūlant naujas idėjas ar sudėtį, o tai mažina projektų komandų efektyvumą. Psichologinio suderinamumo rodikliai vidutiniški jie tiesiogiai priklauso nuo išsilavinimo, amžiaus, asmeninių požiūrių, vertybių, asmenybių bruožų, gebėjimo komunikuoti, bendradarbiavimo bei tarpusavio pagalbos. Teigiamas aspektas, kad UAB „Kriautė“ skatina žmones siekti bendrų tikslų nepaisant skirtingų jų charakterių savybių, vertina daugiafunkciškumą, reaguoja į pokyčius, tačiau nepakankai skiria dėmesio

organizacinės kultūros diegimui bei projektų komandų ugdymui. Bendrovė formuoja vidutiniškai efektyvias komandas, tačiau matomas ryškus potencialas kurti itin efektyvias projektų komandas.

4. Nustatyta, jog vieno konkretaus komandų formavimo būdo šiandieninei organizacijai neužtenka, todėl darbe pristatytas lankstus efektyvios komandos formavimo metodo modelis galėtų būti taikomas gamybinėje įmonėje. Jo atsiradimas nėra naujų teorinių išvalgų kūrimas, tai įtakojo sisteminis požiūris, esminių dedamųjų suskirstymas bei struktūrizuota analize. Toks tyrimo modelis sukonstruotas remiantis tyrimo sprendiniais, naujomis tendencijomis bei adaptuojant moksliniuose darbuose pateiktus modelius. Naudodamiesi šiuo metodu vadovai galės numatyti prevencines priemones, sąlygų sudarymą planuodami įgyvendinti naujas projektines veiklas.

## REKOMENDACIJOS

1. Žmogiškųjų išteklių formavimas turėtų remtis aiškėmis strategijomis.
2. Paaiškėjus, kad organizacinės kultūros labai svarbi tiek įmonės vadovams tiek darbuotojams siūloma ją ugdyti. Bendrovės organizacinė kultūra turėtų būti aiškiai apibrėžta ir žinoma visiems. Siūloma peržvelgti vertybes, jas skatinti, ugdyti ir jomis vadovautis.
3. Priimti kiekvieno komandos nario nuomonę, išklaudyti ir nekritikuoti, o tinkamai apžvelgus įvertinti.
4. Periodiškai organizuoti mokymus visiems bendrovės darbuotojams, taip ugdant jų kompetencijas: darbo organizavimo, laiko planavimo, psichologinių įgūdžių ir profesinių įgūdžių.
5. Skatinti darbuotojų kūrybiškumą.
6. Efektyvinti susirinkimus, juos struktūrizuojant.

## SANTRAUKA

Verslo pasaulyje nuolatos vyksta permainos. Turima duomenų, kad net iki 80 procentų dabartinių įmonių darbuotojų dirba komandinį darbą. Komandinis darbas, darbas projektų komandose tampa vis aktualesnis, nes vis aiškiau ir aiškiau išvelgiama jo teikiama nauda. Analizuojant mokslinius darbus galimas pastebėti tai, kad užsienio mokslininkų darbuose komandinis darbas, komandų formavimas yra pakankamai ištirtas. Lietuvoje šiuo klausimu tyrimų atlikta pakankamai mažai. Šis darbas rengtas išvelgiant problemą - projekto komanda ne visuomet pasiekia norimo gamybinės įmonės rezultato, todėl labai svarbu tinkamus sprendimus priimti jau pačioje procesų pradžioje - formuojant projekto komandas. Komandos gamybinei įmonei gali suteikti didelę naudą konkuruojant rinkoje, todėl labai svarbu atsakyti į klausimą: kokie projektų komandos formavimo metodai įmonėje ir ar projektų komandos formavimas įtakoja gamybinės įmonės veiklą? Tyrimo objektas – UAB „Kriautė“ komandų formavimo procesai. Darbo tikslas - išanalizuoti komandos formavimo procesų ypatumus UAB „Kriautė“ bei pasiūlyti šių procesų tobulinimo galimybes. Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti komandinio darbo teorinius aspektus;
2. Ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo projektuose ypatumus;
3. Ištirti projektų komandos formavimo procesus UAB „Kriautė“;
4. Nustatyti, koks projekto komandos formavimo metodas gali būti laikomas efektyviu gamybinėje įmonėje.

Tyrimo rezultatas - darbe pristatytas lankstus efektyvios komandos formavimo metodo modelis galėtų būti taikomas gamybinėje įmonėje. Siūlomo metodo modelis apima reikšmines dedamasias projektų komandų formavime, paaiškina ryšius bei nurodo etapiškumą.

## SUMMARY

Business is constantly undergoing changes. According to available data, actually up to 80 per cent of current employees in companies do team work. Team work, work in project teams becomes more and more relevant because of its benefits. After analyzing scientific works, it is evident that team work and team organizing are sufficiently researched in the studies of foreign scientists. In Lithuania regarding this issue the research has been carried out at a sufficiently low level. This study has been prepared seeing the problem—a project team not always reaches the desired result of the production company, that is why it is very important to make right decisions at the initial stages of the process - organizing project teams. Teams can benefit a lot for a production company in market competition, so it is quite important to respond the questions: what are project team organising methods in a company and does organizing a project team influence the action of a production company? The research object is – team organizing processes in the limited liability company „Kriautė“. The objective of the study is to analyze the peculiarities of team organizing processes in the limited liability company „Kriautė“ and to suggest the possibilities of their improvement. The tasks of the study:

1. To analyze the theoretical aspects of team work;
2. To investigate the peculiarities of management of human resources in projects;
3. To investigate the processes of organizing a project team in the limited liability company „Kriautė“;
4. To determine what method of organizing a project team can be considered effective in a production company.

The result of the research - the flexible model of organizing an effective team method delivered in the study could be applied in a production company.

The model of the proposed method includes key components in organizing project teams, explains the connections and refers to the phases.



## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### **Normatyviniai dokumentai:**

Lietuvos standartas LST EN 9001: Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015). 2016. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.

<https://www.tvzum.rokiskis.lm.lt/mokykla/Kokybes.valdymo.sistemos.reikalavimai.pdf>

### **Moksliniai šaltiniai:**

1. Alas, Ruth. 2008. „Employees’ Willingness to participate in implementation of organizational change“. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 46, 7-15.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32955443&site=ehost-live>
2. Bagdonienė, Diana, ir Aušra Simanavičienė. 2012. „Efektyvios projektų komandos ugdymas“. Economics & Management 17(3), 1165 - 70.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95278136&site=ehost-live>
3. Bagdonienė, Diana, ir Aušra Simanavičienė. 2012. „Efektyvios projektų komandos ugdymas“. Economics & Management 17(3), 1165-70.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95278136&site=ehost-live>
4. Cervone, H. Frank. 2013. „Organizational Change Models and Digital Library projects „OCLC Systems & Services: International digital library perspectives. 29(2), 61-64.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=88176594&site=ehost-live>
5. Čiutienė, Rūta, Bronius Neverauskas, ir Saulius Venslauskas. 2007. „Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas“. Economics & Management 08, 556-62.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25963541&site=ehost-live>
6. Čiutienė, Rūta, Meilienė, Evelina, ir Ineta Šimkūnaitė. 2009. „Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai“. Ekonomika ir vadyba 14:1054-59.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976587&site=ehost-live>

7. Dromantas, Mykolas. 2008. „Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas“. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. 15 (4).  
<http://vadyba.asu.lt/15/50.pdf>
8. Harrison, David A., Price, Kenneth H., Gavin, Joanne H., ir Anna T. Florey .2002. „Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning“. *Academy of Management Journal*. Vol. 45(5):1029-45.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7719014&site=ehost-live>
9. Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise D., ir Geert Sanders. 1990. „Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases“. *Administrative Science Quarterly* 35(2): 286–316
10. Ki-Young Jeong, Bozkurt, Ipek, ir Surya T. Sunkara. 2012. „Creating Effective Project Teams Using Personality Models.“ *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)* 403–  
14.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88838064&site=ehost-live>
11. Laurinavičiūtė, Erika. 2014. „Organizacinės kultūros gerinimas Šilalės rajono įmonių pavyzdžiu“. *Magistro baigiamasis darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas.  
<https://vb.vdu.lt/object/elaba:2185913/2185913.pdf>
12. Losonci, David, Demeter, Krisztina, ir Istvan Jenei. 2011. „Factors influencing employee perceptions in lean transformations“. *International Journal of Production Economics*. 131: 30–43.  
[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/593/1/Demeter\\_Losonci\\_Jenei\\_IJPE\\_2011\\_full\\_paper.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/593/1/Demeter_Losonci_Jenei_IJPE_2011_full_paper.pdf)
13. Ražauskas, Darius, ir Jonas Kvedaravičius. 2010. „Žiedinės organizacinės kultūros pritaikymas Lietuvos rinkai“. *Management theory and studies for rural business and infrastructure developmen*, Nr. 20(1). <http://vadyba.asu.lt/20/123.pdf>
14. Šalkauskienė, Ligita, ir Jolita Vveinhardt. 2008. „Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijos“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 48, p. 139-149.  
[https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/36527/ISSN2335-8750\\_2008\\_N\\_48.PG\\_139-151.pdf?sequence=1](https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/36527/ISSN2335-8750_2008_N_48.PG_139-151.pdf?sequence=1)
15. Stulgienė, Asta. 2011. „Projektinės organizacijos valdymo teoriniai aspektai“. *Economics & Management* 16, 935-41.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=61822089&site=ehost-live>

16. Taraškevičiūtė, Agnė. 2014. „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. Mykolo Romerio universitetas. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:2129973/2129973.pdf>

17. Vilčiauskaitė, Birutė. 2010. „Kaip dirbti komandoje”. Vadovas 09. <http://www.manager.lt/blog/articles/view/kaip-dirbti-komandoje>

18. Jusupov, Iskandar. 2017. „Как создать проектную команду”. Готовые решения: стратегия и развитие 12(126). [http://www.pmexpert.ru/include/yusupov\\_ru.pdf](http://www.pmexpert.ru/include/yusupov_ru.pdf)

#### **Internetiniai šaltiniai:**

19. Pranyš, Tomas. 2006. „Komandinis darbas”. Marketingas. <http://www.verslas.in/komandinis-darbas/>

20. Pruskus, Valdas. 2002. Verslo etika. Vilnius. [http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund\\_leidiniai/verslas/Verslo%20etika%20%5BLT%5D.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Verslo%20etika%20%5BLT%5D.pdf)

#### **Kita literatūra:**

21. Allen, David. 2006. *Produktyvaus darbo paslaptys*. Vilnius: Alma littera.

22. Appelo, Jurgen. 2011. *Management 3.0 leading Agile developers, developing Agile Leaders*. Boston: Pearson

Education. <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321712479/samplepages/9780321712479.pdf>

24. Appelo, Jurgen. 2012. *How to Change the World: Change Management 3.0*. <http://oledru.free.fr/agile/How%20to%20Change%20the%20World%20v1.01%20-%20A4.pdf>

25. Bagdanavičius, Juozas, Grigas, Romualdas ir Valdas Senkus. 2006. *Vadybos sociologijos aspektai: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.

26. Bagdonienė, Liudmila, Eugenijus Bagdonas, Eglė Kazlauskienė, ir Jurgita Zemblytė. 2004. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.

27. Bakanauskienė, Irena. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.

28. Baršauskienė, Viktorija, Almonaitienė, Junona, Lekavičienė, Rosita, ir Dalia Antinienė. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.

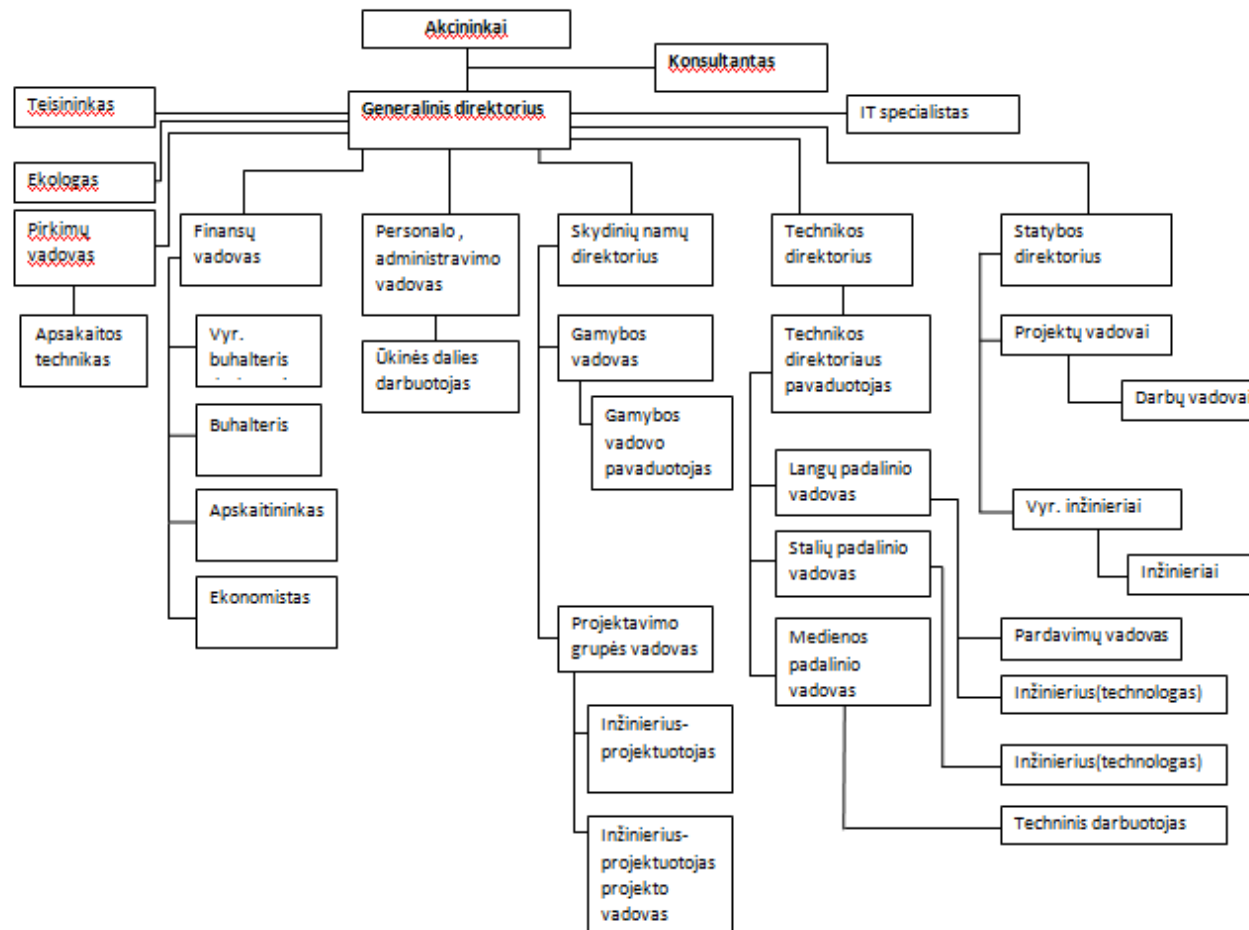
29. Baršauskienė, Viktorija, ir Auksė Blažėnaitė. 2008. *Tarptautinė komunikacija ir derybos*. Kaunas: Technologija.
30. Baršauskienė, Viktorija, ir Birutė Janulevičiūtė - Ivaškevičienė. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
31. Bitinas, Bronislavas, Rupšienė, Liudmila, ir Vilma Žydžiūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė.
32. Blundell, Richard. 1998. *Effective business communication: principles and practice for the information age*. New York: Prentice Hall.
33. Briner, Wendy, Hastings, Colin, ir Michael Geddes. 2007. *Projektų lyderis*. Vilnius: Vaga.
34. Būda, Vytautas, ir Alfredas Chmieliauskas. 2006. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
35. Butkus, Fabijonas S. 2003. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas
36. Caproni, Paula J. 2011. *Management skills for everyday life: the practical coach (3rd edition)*. New York: Prentice Hall.
37. Chiochio, François, Kelloway Kevin E., ir Brian Hobbs. 2015. *The Psychology and Management of project teams*. USA: Oxford university press
38. Cleland, David I. ir Lewis R. Ireland. 2002. *Project management: strategic design and implementation*. Singapore: McGraw-Hill
39. Duhigg, Charles. 2017. *Geriau, greičiau, efektyviau*. Vilnius: Baltos lankos.
40. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
41. Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B., ir Robert L. Cardy. 2007. *Managing human resources*. New Jersey: Pearson.
42. Griffin, Douglas. 2011. *Lyderystės ištakos: saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Kaunas: Vitae litera.
43. Guščinskienė, Jūratė, Sapežinskienė, Laima, ir Ligija Švedienė. 2003. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavydžiu*. Kaunas: Technologija.
44. Jay, Ros. 2002. *How to build a great team*. London: Financial times management.
45. Johnson, David W., ir Frank P. Johnson. 1987. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
46. Kardelis, Kęstutis. 2017. *Kokybinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslų ir enciklopedijų leidybos centras.

47. Kasiulis, Juozas, ir Violeta Barvydienė. 2004. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Kučinskienė, Ramutė, ir Vytolis Kučinskas. 2005. *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
48. Kvedaravičius, Jonas. 2006. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
49. Napier, Rod, ir Rich McDaniel. 2006. *Measuring what matters: simplified tools for aligning teams and their stakeholders*. California: Mountain view.
50. Neverauskas, Bronius, ir Jonas Rastenis. 2001. *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
51. Palujanskienė, Aldona. 2008. *Darbo ir karjeros psichologija: metodinė priemonė*. Kaunas: Judex.
52. Pukėnas, Kazimieras. 2009. *Kokybinių duomenų analizė spss programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
53. Raižienė, Saulė, ir Auksė Endriulaitienė. 2008. *Efektyvus komandų formavimas: principai metodai, įgūdžiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
54. Robbins, Stephen P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
56. Robbins, Stephen P. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
57. Šalčius, Algirdas. 2009. *Organizacijos valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas Tarptautinio verslo mokykla
58. Savanevičienė, Asta, ir Violeta Šilingienė. 2005. *Darbas grupėse: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
59. Schotles, Peter R., Joiner, Brian L., ir Barbara J., Streibel. 2003. *The team handbook*. Madison, USA: Oriel a Sam Group company.
60. Šilingienė, Violeta. 2012. *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
61. Šimanskienė, Ligita, ir Antanas Seilius. 2009. *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
62. Šimanskienė, Ligita. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
63. Stoner, James A. F., Freeman Edvard R., ir Daniel R. Gilbert. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Tarptautinių žodžių žodynas. 1985. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
65. Tidikis, Romas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: LTU, 2003.
66. Valackienė, Asta. 2012. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.

67. Vijeikienė, Birutė, ir Juozas Vijeikis. 2000. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Naujoji rosma.
68. West, Michael A. 2011. *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
69. Woodcock, Mike, ir Dave Francis. 2008. *Team metrics resources for measuring and improving team performance*. Massachusetts: HRD Press.
70. Žydžiūnaitė, Vilma. 2007. *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
71. Коваленко А.В. 2008. *Создание эффективной команды*. Томск: Изд-во Томского политехнического университета. <http://window.edu.ru/resource/120/75120/files/posobie2.pdf>

## **PRIEDAI**

UAB „Kriautė“ organizacijos valdymo struktūra



UAB „Kriautė“ organizacijos valdymo struktūra (sudaryta autorės, remiantis vidiniais įmonės dokumentais)



**Tyrimo „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ pusiau struktūruoto (giluminio) interviu lapas**

*(UAB „Kriautė“ aukštesnio lygmens vadovams)*

1. Jūsų kaip vadovo veiklos trukmė, metais?
2. Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba Jūsų bendrovėje?
3. Sakėte, kad jūsų darbuotojai labai skirtingi. Gal galite truputį plačiau papasakoti, kokie jie (kokių tipų)?
4. Jūsų padalinio pagrindinė veiklos sritis/ sritys?
5. Ar Jūsų bendrovė turi misiją ir viziją?
6. Kaip manote, kokios vertybės puoselėjamos UAB „Kriautė“ ?
7. Kas privertė jus taip nuspręsti?
8. Kaip formuojamos komandos Jūsų organizacijoje?
9. Minėjote, kad esate patenkintas vykdomu komandų formavimo strategija. Tačiau taip pat paminėjote daug dalykų, procesų, kurie šioje srityje nėra sklandūs. Prašau paaiškinti, ką turėjote omenyje sakydamas tai?
10. Kaip manote, kurie elementai (žmogiškieji išteklių, asmenybės bruožai, organizacinė kultūra, finansai, komunikacija, aplinka) formuojant komandą yra svarbiausi?
11. Kodėl taip manote?
12. Kaip manote, kokį vaidmenį vaidina organizacinė kultūra formuojant efektyviai dirbančias komandas?
13. Kokia žmonių santykių reikšmė projekto komandos kūrimo procese?
14. Kas verčia jus taip sakyti?
15. Kaip manote, į ką orientuotos organizacijoje veikiančios komandos?
16. Kuriame komandos formavimo etape patiriate daugiausia sunkumų?
17. Kokie yra sėkmės veiksniai komandų formavimo metu?
18. Kokie yra nesėkmės veiksniai komandų formavimo metu?
19. Kaip šios problemos veikia komandų formavimo procesą?
20. Kokie komandos valdymo modeliai taikomi Jūsų organizacijoje?
21. Kaip vyksta projektų komandų tarpusavio bendradarbiavimas UAB „Kriautė“?

22. Įvardinkite darbo organizavimo ypatumų UAB „Kriautė“?
23. Kas privertė prieiti iki to jūsų vertinimu?
24. Įvardinkite specifinius išorinius aplinkos veiksnius, kurie daro didelę įtaką darbo organizavimui, valdymo procesui, veiklos efektyvumui.
25. Kodėl manote, jog jie yra specifiniai?
26. Kokios yra strateginės galimybės užtikrinti suformuotos komandos veiklos tęstinumą?
27. Kokiais pagrindiniais resursais naudojate komandos gyvavimo tęstinumo užtikrinimui ir užsibrėžtų tikslų pasiekimui t.y. esamų projektų įgyvendinimui ar tęstinių pradėjimui?
28. Kurioje komandinės veiklos fazėje patiriate daugiausia sunkumų?
29. Kaip dažnai Jūsų bendrovė susiduria su pokyčiais lemiančiais komandų formavimo/performavimo poreikį?
30. Kokią įtaką įmonės veiklai daro patiriami komandiniai pokyčiai (t.y. komandos suformuojamos iš naujo arba pasikeičia jų sudėtis)?
31. Kokią įtaką komandinei veiklai daro UAB „Kriautė“ patiriami pokyčiai?
32. Pateikite savo nuomone, kokią įtaką daro asmenybės bruožai komandos veiklai?
33. Kaip jūsų požiūris pasikeitė, įsigilinus į tai?

***Dėkoju už atsakymus!***

**PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU GAIRĖS****Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė”****Demografinių duomenų klausimai**

Jūsų kaip vadovo veiklos trukmė, metais?

Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba Jūsų bendrovėje?

Jūsų padalinio pagrindinė veiklos sritis/ sritys?

**Esminiai tyrimo klausimai**

Kaip formuojamos komandos Jūsų organizacijoje?

Kaip manote, kurie elementai (žmogiškieji išteklių, asmenybės bruožai, organizacinė kultūra, finansai, komunikacija, aplinka) formuojant komandą yra svarbiausi?

*Kokia žmonių santykių reikšmė projekto komandos kūrimo procese?*

Kaip manote, į ką orientuotos organizacijoje veikiančios komandos?

Kuriame komandos formavimo etape patiriate daugiausia sunkumų?

Kokie yra sėkmės veiksniai komandų formavimo metu?

Kokie yra nesėkmės veiksniai komandų formavimo metu?

Kokie komandos valdymo modeliai taikomi Jūsų organizacijoje?

Kokios yra strateginės galimybės užtikrinti suformuotos komandos veiklos tęstinumą?

Kokiais pagrindiniais resursais naudojate komandos gyvavimo tęstinumo užtikrinimui ir užsibrėžtų tikslų pasiekimui t.y. esamų projektų įgyvendinimui ar tęstinių pradėjimui?

Kurioje komandinės veiklos fazėje patiriate daugiausia sunkumų?

Kaip dažnai Jūsų bendrovė susiduria su pokyčiais lemiančiais komandų formavimo/ performavimo poreikį?

Kokią įtaką įmonės veiklai daro patiriami komandiniai pokyčiai ( t.y. komandos suformuojamos iš naujo arba pasikeičia jų sudėtis)?

Kokią įtaką komandinei veiklai daro UAB „Kriautė“ patiriami pokyčiai?

**Plėtojantys klausimai**

Sakėte, kad jūsų darbuotojai labai skirtingi. Gal galite truputį plačiau papasakoti, kokie jie (kokių tipų)?

Kaip jūsų požiūris pasikeitė, įsigilinus į tai?

### **Tikslinantys klausimai**

Anksčiau minėjote, kad esate patenkintas vykdomu komandų formavimo strategija. Tačiau taip pat paminėjote daug dalykų, procesų, kurie šioje srityje nėra sklandūs. Prašau paaiškinti, ką turėjote omenyje sakydamas tai?

Kokie jie?

Kas privertė priėti iki to jūsų vertinimu?

Kodėl taip manote?

Kas verčia jus taip sakyti?

Kas privertė jus taip nuspręsti?

Kodėl manote, jog jie yra specifiniai?

### **Papildomi klausimai**

Kokia Jūsų bendrovės misiją ir viziją?

Kaip manote, kokios vertybės puoselėjamos UAB „Kriautė“ ?

Kaip manote, kokį vaidmenį vaidina organizacinė kultūra formuojant efektyviai dirbančias komandas?

Kaip vyksta projektų komandų tarpusavio bedradarbiavimas UAB „Kriautė“?

Įvardinkite darbo organizavimo ypatumų UAB „Kriautė“?

Įvardinkite specifinius išorinius aplinkos veiksnius, kurie daro didelę įtaką darbo organizavimui, valdymo procesui, veiklos efektyvumui.

Kaip šios problemos veikia komandų formavimo procesą?

Pateikite savo nuomone, kokią įtaką daro asmenybės bruožai komandos veiklai?

4 lentelė. Pusiau struktūruoto (giluminio) interviu teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““

PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS	
<b>Demografiniai klausimai</b>		
Jūsų kaip vadovo veiklos trukmė, metais?	Šie klausimai reikalingi įvertinti statistinius duomenis. Tai įvadiniai klausimai.	
Kokios kvalifikacijos darbuotojai dirba Jūsų bendrovėje?		Tai klausimai nusakantys tyrimo dalyvio socialines demografines charakteristikas.
Jūsų padalinio pagrindinė veiklos sritis/ sritys?		Atsakydamas į juos tyrimo dalyvis patys sau suteikia ir (ar) save priskiria ir (ar) patys nusako jam būdingas socialines savybes bei kategorijas (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė N. 2016, 119)
<b>Esminiai tyrimo klausimai</b>		
<p>Kaip formuojamos komandos Jūsų organizacijoje?</p> <p>Kaip manote, kurie elementai (žmogiškieji ištekliai, asmenybės bruožai, organizacinė kultūra, finansai, komunikacija, aplinka) formuojant komandą yra svarbiausi?</p> <p>Kaip manote, į ką orientuotos organizacijoje veikiančios komandos?</p> <p>Kuriame komandos formavimo etape patiriate daugiausia sunkumų?</p> <p>Kokie yra sėkmės veiksniai komandų formavimo metu?</p> <p>Kokie yra nesėkmės veiksniai komandų formavimo metu?</p>	<p>2017 m. pateiktas normatyvinis modelis I. Jusupov. A.Savanevičienė, V. Šilingienė (2005) nurodė komandos darbo sąlygas.</p> <p>2003 m. J. Guščinskienė, L.Sapežinskienė ir L. Švedienė nurodė šiuos komandinius vaidmenis: tyrinėtojas, kontrolierius, patarėjas, organizatorius, reporteris - patarėjas, kūrėjas – inovatorius, tyrėjas rėmėjas, vertintojas – vykdytojas, įkvėpėjas- organizatorius, užbaigėjas-gamintojas, kontrolierius- inspektorius, šalininkas- palaikytojas, žmogus - ašis.</p> <p>2012 pateiktas efektyvios projektų komandos ugdymo modelis D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė.</p> <p>Cohn 2000 metais pateikė pavyzdingo krizės</p>	

<b>PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI</b>	<b>TEORINĖS IŽVALGOS</b>
	valdymo modelį. H. Emerson (1913) nagrinėjant organizacijas nurodė šiuos efektyvumo principus: aiškūs organizacijos idealai, tobula nuojauta, kompetetingų patarėjų pagalba, tinkama drausmė, lygiaverčiai santykiai su bendradarbiais, kasdieninis reikalingos informacijos kaupimas, darbų planavimas, veiklos vykdymas remiantis planais ir normomis, tinkamų darbo sąlygų sukūrimas, operacijų standartizavimas, instrukcijų sukūrimas ir vadovavimasis jomis, atlyginimas už efektyvų darbą.
<p>Kokie komandos valdymo modeliai taikomi Jūsų organizacijoje?</p> <p>Kokios yra strateginės galimybės užtikrinti suformuotos komandos veiklos tęstinumą?</p> <p>Kokiais pagrindiniais resursais naudojate komandos gyvavimo tęstinumo užtikrinimui ir užsibrėžtų tikslų pasiekimui t.y. esamų projektų įgyvendinimui ar tęstinių pradėjimui?</p> <p>Kurioje komandinės veiklos fazėje patiriate daugiausia sunkumų?</p>	<p>2008 m. Woodcock M. ir Francis D. pateiktas efektyvios komandos modelis.</p> <p>Pasak D.B.Balkin, R.L. Cardy, L.R. Gomez-Mejia (2007, 20) svarbus reiškinys yra strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas, kuris suteikia daug tiesioginių ir netiesioginių privalumų.</p> <p>Management 3.0“ - Jurgeno Appelo parengtas metodas komandų valdymui (2012). Management 3.0 traktuoja organizaciją kaip organizmą, o ne mechanizmą.</p> <p>Komandos raidos ir funkcionavimo tyrimai (L.Kell, L.C. Lederman, G. M. Philips, 1989, Jusupov, 2017, A. V. Kovalenko, 2008).</p>
<p>Kaip dažnai Jūsų bendrovė susiduria su pokyčiais lemiančiais komandų formavimo/ performavimo poreikį?</p> <p>Kokią įtaką įmonės veiklai daro patiriami</p>	<p>Management 3.0“ - Jurgeno Appelo parengtas metodas komandų valdymui (2012). Management 3.0 traktuoja organizaciją kaip organizmą, o ne mechanizmą.</p>

<b>PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI</b>	<b>TEORINĖS IŽVALGOS</b>
<p>komandiniai pokyčiai (t.y. komandos suformuojamos iš naujo arba pasikeičia jų sudėtis)?</p> <p>Kokią įtaką komandinei veiklai daro UAB „Kriautė“ patiriami pokyčiai?</p>	<p>Geštalo patirčių fazių ciklas, kai visi dalyviai įtraukiami ir būna pasiruošę priimti naujus sprendimus arba pereiti prie naujų projektų įgyvendinimo (Čiutienė R., Neverauskas B. ir Venclauskas S. 2007, 560-561). 2012 m. A.Valackienės pateiktas pasipriešinimo pokyčiams modelis.</p>
<b>Papildomi klausimai</b>	
<p>Kokia Jūsų bendrovės misija ir vizija?</p>	<p>2005m. R.Kučinskienė ir V.Kučinskas išskyrė sėkmingai dirbančios projekto komandos požymius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• darbas kartu siekiant bendro tikslo;</li> <li>• rūpinimasis vienas kitų atliekamu darbu;</li> <li>• įsitikinimas, kad žymiai daugiau gali būti pasiekt bendradarbiaujant nei individualiai dirbant bei suprantant bendrą organizacijos <u>viziją ir vertybes</u>. Kiti autoriai tiriantys komandines veiklas <u>taip pat pabrėžia bendros vizijos būtinumą</u>.</li> </ul>
<p>Kaip manote, kokios vertybės puoselėjamos UAB „Kriautė“ ?</p> <p>Kaip manote, kokį vaidmenį vaidina organizacinė kultūra formuojant efektyviai dirbančias komandas?</p>	<p>Pasak A. Seiliaus ir L.Šimanskienės (2009, 207) organizacinė kultūra liečia visus darbuotojus, jų pastangas, valdymo filosofiją, remiasi bendromis vertybėmis.</p>

<b>PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI</b>	<b>TEORINĖS IŽVALGOS</b>
<p>Kaip vyksta projektų komandų tarpusavio bedradarbiavimas UAB „Kriautė“?</p> <p>Įvadinkite darbo organizavimo ypatumų UAB „Kriautė“?</p>	<p>F. S. Butkus (2003, 13) teigia, kad: „Žmonių susivienijimas organizacijoje, būtinumas paskirstyti darbą tarp jos narių ir koordinuoti jų pastangas taip, kad norimi rezultatai būtų pasiekti sunaudojant mažiausiai išteklių pagimdo iš esmės naują veiklos sritį – vadybą“. Organizacijų komandų valdymas gali būti analizuojamas Gestalt patirties ciklo požiūriu (Zwikael O, Bar-Yoseph A.B., 2004). 2005 m. A. Savanevičienės ir V. Šilingienės nustatytos komandos darbo sąlygos.</p> <p>Pasak, W. E. Deming (1986) bei M. D. Quinn (2001) komunikacija organizacijoje itin svarbi, nes tik tuomet, kai darbuotojai yra informuoti apie su jų darbo vietoje vykstančius procesus, ir kai jie yra įtraukiami į sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimo procesus, abipusę naudą patiria abi pusės. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė (2005, 128) nurodo, kad: „keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai, emocijos. 2003 m. S.P. Robbins nurodė, kad komunikacija atlieka keturias pagrindines funkcijas: kontrolės, motyvacijos, informacijos, emocijų raiškos.</p>



<b>PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI</b>	<b>TEORINĖS IŽVALGOS</b>
Įvardinkite specifinius išorinius aplinkos veiksnius, kurie daro didelę įtaką darbo organizavimui, valdymo procesui, veiklos efektyvumui.	Organizacija, taip pat ir projekto komanda palaiko atvirus ryšius su supančia aplinka (Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė 2005). Caproni (2011), nurodė, kad komandos išsiskiria šiomis charakteristikomis: apibrėžtos aiškios ribos, duota bendra užduotis, aiškus vaidmenų pasiskirstymas, komanda yra vienas vietas, kuris priklauso nuo išorinės aplinkos ir išteklių.
Kaip šios problemos veikia komandų formavimo procesą?	Geštalto patirčių fazių ciklas tinkamas ir gali būti naudojamas komandos problemų organizacijoje sprendimui. Pagal šį ciklą visi dalyviai įtraukiami ir būna pasiruošę priimti naujus sprendimus arba pereiti prie naujų projektų įgyvendinimo (Čiutienė R. , Neverauskas B. ir Venclauskas S. 2007, 560-561).
Pateikite savo nuomone, kokią įtaką daro asmenybės bruožai komandos veiklai?	2012 m. Ki-Young Jeong, Ipek Bozkurt ir Surya T. Sunkara atliko tyrimą, kuriame žmogiškuosius išteklius ir asmenybes laikė svarbiu veiksniumi kuriant komandas. 2008 m. Psichologinio suderinamumo svarbą komandų formavime nagrinėjo A. V. Kovalenko.
<b>Tikslinantys</b>	
Anksčiau minėjote, kad esate patenkintas vykdomu komandų formavimo strategija. Tačiau taip pat paminėjote daug dalykų, procesų, kurie šioje srityje nėra sklandūs. Prašau paaiškinti, ką turėjote omenyje sakydamas tai? Kokie jie?	Šie klausimais siekta geriau suprasti, patikslinti tyrimo dalyvio atsakymo prasmę, gauti paaiškinimą (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė 2016, 128)

<b>PUSIAU STRUKTŪRUOTO (GILUMINIO) INTERVIU KLAUSIMAI</b>	<b>TEORINĖS IŽVALGOS</b>
Kas privertė priėti iki to jūsų vertinimu? Kodėl taip manote? Kas verčia jus taip sakyti? Kas privertė jus taip nuspręsti? Kodėl manote, jog jie yra specifiniai?	
<b>Plėtojantys</b>	
Sakėte, kad jūsų darbuotojai labai skirtingi. Gal galite truputį plačiau papasakoti, kokie jie (kokių tipų)? Kaip jūsų požiūris pasikeitė, įsigilinus į tai?	Šiais klausimais siekiama, skatinanti tyrimo dalyvį plėtoti, toliau tęsti pradėtą atsakymą, nagrinėtą temą ar jos aspektą (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė N. 2016, 127).

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““ anketos klausimai

### Komandinio darbo efektyvumo vertinimas UAB “Kriautė”

Gerbiamas responde, esu Mykolo Romerio universiteto, magistro studijų Projektų vadybos programos absolventė. Šia apklausa siekiama įvertinti projektų komandų formavimo procesus Jūsų organizacijoje komandinio darbo efektyvumo aspektu. Anketa yra anoniminė. Studijų tikslams bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Nuoširdžiai ačiū už bendradarbiavimą!

**1. Kokios Jūsų pareigos UAB „Kriautė”, vykdant projektus? Jūs esate:**

- Projekto vadovas
- Komandos narys
- Ekspertas
- Kita

**2. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Profesinis
- Spec. Vidurinis/aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)

**3. Jūsų darbo stažas UAB „Kriautė”:**

- Mažiau nei 1 metai
- 1-5 metai
- 6-10 metai
- Daugiau nei 10 metų

**4. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**5. Jūsų amžius:**

- 18-20 metų
- 21-30 metų
- 31-40 metų
- 41-50 metų
- 51-60 metų
- Daugiau nei 60 metų

**6. Kurie iš darbinės veiklos veiksmų darbe Jums yra svarbiausi ?**

- Kūrybiškumas
- Vadovų pripažinimas

- Pagarba
- Psichologinis saugumas
- Karjeros galimybės
- Draugiški santykiai su kolektyvu
- Darbo užmokestis
- Darbo sąlygų užtikrinimas ( t.y. aprūpinimas darbo priemonėmis, maitinimo suteikimas, patrauklios aplinkos sukūrimas ir pan.)

**7. Įvertinkite, kaip kiekvienas teiginys yra susijęs su Jūsų komanda. Sugraduokite pagal teiginio atitikimą, ką Jums reiškia Jūsų organizacija (1- Visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- ....., 5 - Visiškai sutinku):**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Komandos lyderis yra lankstus - suteikia kryptį arba paramą.					
Siekiant pasiekti užsibrėžto tikslo, kaikurie asmenys skatinami aktyviai dalyvauti komandos veikloje					
Komandos narys iš anksto žino, kokie reikalavimai užduočiai atlikti gerai.					
Komandos nariai 100 proc. žino savo vaidmenį komandoje.					
Projekto komanda bendradarbiauja su kitomis komandomis, kad pagerintų organizacinį efektyvumą.					
Vykdamt projektus vyksta nuolatinis tobulinimasis -					

mokymasis iš to, kas atsitiko taip, kad ateityje komandinis darbas taptų geresnis					
Komandos nariai tinkamu tam tikru momentu kontaktuoja su kitomis komandomis, kurias gali paveikti jų darbas.					
Komandos nariai pirmenybę teikia komandos poreikiams					
Visi komandos nariai vienodai suvokia veiklos sėkmę					
Komandos nariai didžiuojasi, kai paskelbima apie naujų idėjų priėmimą.					
Komandos nariai turi įgūdžių efektyviai dirbti su kitais.					
Kiekvienas komandos narys siekia meistriškumo					

**8. Žemiau pateikti teiginiai susiję su projektų valdymu. Įvertinkite situaciją siedami su savo organizacija. Sugraduokite pagal teiginio atitikimą, ką Jums reiškia Jūsų organizacija (1- Visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3-....., 5 - Visiškai sutinku):**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vykdam projektus nustatomi komandos tikslai, judėjimo kryptis bei veiklos ypatumai					
Mano pareigos įgyvendinant projektus atitinka mano žinių ir gebėjimų lygį					

Vykdamy projektus sudaromi konkretūs tvarkaraščiai, skiriami ištekliai .					
Projektinėje veikloje nustatomos aiškios atsakomybės					
Vykdoma nuolatinė kontrolė stebima, kaip veiksmingai komandos darbas juda į priekį.					
Patys komandos nariai vertina konkrečių užduočių įgyvendinimą, analizuoja, trukdžius ir kas prisideda prie produktyvaus komandos darbo					

**9. Ar komandiniame darbe kiekviena nauja idėja visada yra atidžiai apsvarstyta (net jei ji yra radikali)?**

- Taip
- Ne
- Ne visada

**10. Ar pasikeitus situacijai susijusiai su projekto įgyvendinimu komandos narių vaidmenys iš naujo apibrėžiami?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**11. Ar Jums aišku kaip yra organizuojama komandinė veikla?**

- Taip
- Ne
- Ne visada

**12. Ar Jūsų organizacijoje egzistuoja metodai, skirti valdyti pagrindinius projektų valdymo veiklos rodiklius?**

- Taip
- Ne

**13. Ar suprantate Jūsų organizacijoje galiojančias elgesio taisykles ir sugebate jų laikytis?**

- Taip
- Ne
- Sąlyginai

**14. Ar manote, kad susirinkimai yra naudingi Jūsų darbe?**

- Taip
- Ne
- Nedalyvauju susirinkimuose, todėl negaliu pasakyti

**15. Ar organizuojamų surinkimų struktūra yra veiksminga?**

- Taip
- Ne
- Ne visada
- Neturiu nuomonės

**16. Ar dirbant UAB “Kriautė” yra suteikiamos galimybės Jūsų kūrybiškumui pasireikšti ?**

- Taip
- Ne
- Man tai neaktualu

**17. Jūsų nuomone, kokių kompetencijų Jums asmeniškai labiausiai stinga, kad pagerėtų darbas komandose?**

- Profesinių įgūdžių
- Darbo organizavimo
- Laiko planavimo
- Psichologinių įgūdžių

**18. Ar gerai jaučiatės dirbdamas bendrovėje?**

- Jaučiuosi labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Prastai
- Labai blogai

**19. Ar dirbdamas projektų komandoje visada esate išklaulytas, galite laisvai teikti savo nuomonę?**

- Taip
- Nesakau visai ką mėstau, palieku įžvalgas kitiems komandos nariams

**20. Ar vadovai aktyviai padeda jums sutelkti dėmesį į savo karjeros plėtrą ir galimybes, kurias galite gauti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų?**

- Taip
- Ne
- Ne visada

**21. Jūs dirbate efektyviausiai kai:**

- Dirbate su komanda

- Dirbate vienas(-a)

**22. Kokios vertybės puoselėjamos Jūsų organizacijoje?**

- Atvirumu bei sąžiningumu paremta veikla
  - Tradicijos
  - Socialinė atsakomybė
  - Personalo kultūra
  - Kultūriniai renginiai
  - Paslaugų kokybė
  - Tobulėjimas
  - Draugiškumas
  - Teisingumas
  - Saviraiška
  - Kita ( įrašykite)
- 

**23. Kaip manote ar dirbant projektų komandoje svarbu puoselėti bendras organizacijos vertybes?**

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

**24. Nurodykite, kokių „nerašytų taisyklių“ yra laikomasi dirbant komandoje?**

---

**Dėkoju už atsakymus!**



5 lentelė. Anketinės apklausos teorinis pagrindimas, tyrimo tema „Projektų komandos formavimo procesai UAB „Kriautė““( komandos efektyvumo aspektu)

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ”” KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS
<b>I KLAUSIMŲ BLOKAS</b>	
<p><b>Kokios Jūsų pareigos UAB „Kriautė”, vykdamas projektus?</b></p> <p><b>Jūsų išsilavinimas?</b></p> <p><b>Jūsų darbo stažas UAB „Kriautė”?</b></p> <p><b>Jūsų lytis?</b></p> <p><b>Jūsų amžius?</b></p>	<p>Šie klausimai reikalingi įvertinti statistinius duomenis. Tai įvadiniai klausimai.</p> <p>Tai klausimai nusakantys tyrimo dalyvio socialines demografines charakteristikas. Atsakydamas į juos tyrimo dalyvis patys sau suteikia ir (ar) save priskiria ir (ar) patys nusako jam būdingas socialines savybes bei kategorijas (Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė N. 2016, 119)</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ”” KLAUSIMAI	TEORINĖS ĮŽVALGOS
<b>II KLAUSIMŲ BLOKAS</b>	
<p>Įvertinkite, kaip kiekvienas teiginys yra susijęs su Jūsų komanda:</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto 20px auto;"><b><u>TEIGINIŲ RYŠIAI</u></b></div> <p>1.1. Komandos lyderis yra lankstus - suteikia kryptį arba paramą.</p> <p>1.2. Siekiant pasiekti užsibrėžto tikslo, kaip kurie skatinami aktyviai dalyvauti komandos veikloje</p> <p>1.3. Komandos narys iš anksto žino, kokie reikalavimai užduočiai atlikti gerai.</p> <p>1.4. Komandos nariai 100 proc. žino savo vaidmenį komandoje.</p> <p>1.5. Projekto komanda bendradarbiauja su kitomis komandomis, kad pagerintų organizacinį efektyvumą.</p> <p>1.6. Vykdamas projektus vyksta nuolatinis tobulinimasis - mokymasis iš to, kas atsitiko taip, kad ateityje komandinis darbas taptų geresnis</p>	<p>Sudarant teiginius remtasi 2008 m. Woodcock M. ir Francis D. pateikta komandos efektyvumo vertinimo metrika. Autorių pateikto klausimyno forma yra vertinamas g yvuojančios komandos efektyvumas. Vertinime pateiktos vertinimo sritys: priešpriešomis:</p> <p>1. Nepriklausomas vadovavimas / Lyderystės įgalinimas</p> <p>2. Negalima narystė / Skatinamas dalyvavimas komandinėje veikloje</p> <p>3. Užduočių aiškumo trūkumas / Užduotis visiškai aiškios</p> <p>4. Nėra aiškių vaidmenų / Aiškūs vaidmenys</p> <p>5. Ribotas ryšys / Platus bendravimas</p> <p>6. Ne Agile struktūra ir procesai / Agile struktūra ir procesai</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ” KLAUSIMAI	TEORINĖS ĮŽVALGOS
<p>1.7. Komandos nariai tinkamu tam tikru momentu kontaktuoja su kitomis komandomis, kurias gali paveikti jų darbas.</p> <p>1.8. Komandos nariai pirmenybę teikia komandos poreikiams</p> <p>1.9. Visi komandos nariai vienodai suvokia veiklos sėkmę</p> <p>1.10. Komandos nariai didžiuojasi, kai paskelbima apie naujų idėjų priėmimą.</p> <p>1.11. Komandos nariai turi įgūdžių efektyviai dirbti su kitais.</p> <p>1.12. Kiekvienas komandos narys siekia meistriškumo.</p>	<p>7. Nenaudojamos sąveikos / Išnaudotos sąveikos</p> <p>8. Mažas įsipareigojimas komandai / Didelis įsipareigojimas komandai</p> <p>9. Neaiškios vertybės / Aiškios bendrosios vertybės</p> <p>10. Mažas naujovių diegimo pajėgumas / Aukštas inovacijų lygis</p> <p>11. Nereguliarus procesas / Sisteminis procesas</p> <p>12. Žemi standartai / Aukšti standartai</p>
<p><b>Ar komandiniame darbe kiekviena nauja idėja visada yra atidžiai apsvarstyta (net jei ji yra radikali)?</b></p> <p><b>Ar pasikeitus situacijai susijusiai su projekto įgyvendinimu komandos narių vaidmenys iš naujo apibrėžiami?</b></p> <p><b>Ar Jums aišku kaip yra organizuojama komandinė veikla?</b></p> <p><b>Ar Jūsų organizacijoje egzistuoja metodai, skirti valdyti pagrindinius projektų valdymo veiklos rodiklius?</b></p> <p><b>Ar suprantate Jūsų organizacijoje galiojančias elgesio taisykles ir sugebate jų</b></p>	<p>2003 m. J. Guščinskienė, L. Sapežinskienė ir L. Švedienė nurodė šiuos komandinius vaidmenis: tyrinėtojas, kontrolierius, patarėjas, organizatorius, reporteris - patarėjas, kūrėjas – inovatorius, tyrėjas rėmėjas, vertintojas – vykdytojas, įkvėpėjas-organizatorius, užbaigėjas- gamintojas, kontrolierius- inspektorius, šalininkas-palaikytojas, žmogus - ašis.</p> <p>2012m. D. Bagdonienė ir A. Simanavičienė pateikė efektyvios projektų komandos ugdymo modelį.</p> <p>Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R. ir Antinienė D. (2010) nurodė komandos požymius, kurie atsispindi suformuluotuose</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB „KRIAUTĖ“ KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS
<p><b>laikytis?</b></p> <p><b>Ar manote, kad susirinkimai yra naudingi Jūsų darbe?</b></p> <p><b>Ar organizuojamų susirinkimų struktūra yra veiksminga?</b></p>	<p>klausimuose.</p> <p>Anot, R. Lever (2009), efektyvios projektų komandos yra tokios komandos, kurių narių įgūdžiai, patirtis, motyvacija, komandinis darbas ir „dabarties/svarbumo“ jausmas derinami - kombinuojami aiškioje projekto struktūroje bei atsakomybių įvairovėje.</p> <p>Per šiuos klausimus atsiskleis Guzzo, Cohen ir Bailey bei A. Šalčiaus išskirtų komandos efektyvumo veiksniai.</p> <p>H. Emerson (1913) nagrinėjant organizacijas nurodė šiuos efektyvumo principus: aiškūs organizacijos idealai, tobula nuojauta, kompetetingų patarėjų pagalba, tinkama drausmė, lygiaverčiai santykiai su bendradarbiais, kasdieninis reikalingos informacijos kaupimas, darbų planavimas, veiklos vykdymas remiantis planais ir normomis, tinkamų darbo sąlygų sukūrimas, operacijų standartizavimas, instrukcijų sukūrimas ir vadovavimasis jomis, atlyginimas už efektyvų darbą.</p> <p>Komandos narių įsitraukimas į komandos veiklas įtakoja komandų efektyvumą (J. Appelo, 2012, M. Woodcock ir D. Francis, 2008, H. F. Cervone, 2013, R. Alas, 2008m., Losonci, Demeter, Jenei, 2011, A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2009, G. Hofstede, 1990, R. Čiutienė, B. Neverauskas ir S. Venclauskas, 2007, A. Valackienė, 2012 ir kt.).</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ”” KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS
<b>III KLAUSIMŲ BLOKAS</b>	
<p><b>Teiginiai susiję su projektų valdymu. Įvertinkite situaciją siedami su savo organizacija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdam projektus nustatomi komandos tikslai, judėjimo kryptis bei veiklos ypatumus;</li> <li>• Mano pareigos įgyvendinant projektus atitinka mano žinių ir gebėjimų lygį;</li> <li>• Vykdam projektus sudaromi konkretūs tvarkaraščiai, skiriami ištekliai;</li> <li>• Projektinėje veikloje nustatomos aiškios atsakomybės ;</li> <li>• Vykdoma nuolatinė kontrolė stebima, kaip veiksmingai komandos darbas juda į priekį;</li> <li>• Patys komandos nariai vertina konkrečių užduočių įgyvendinimą, analizuoja, trukdžius ir kas prisideda prie produktyvaus komandos darbo;</li> </ul>	<p>Teiginiai sudaryti pagal 2017 m. I. Jusupov normatyviniame modelyje išskirtus pagrindinius komandos kūrimo etapus ir procesų eigą juose. Šie teiginiai padės atskleisti kokių tolimesniu tyrimo keliu eiti nustatinėjant tinkamiausią metodą komandų formavimui. Juos peržiūrėjus bus galima įvertinti Management 3.0“ - Jurgeno Appelo (2012) parengtą metodo komandų valdymui pritaikomumą tyriamai organizacijai. Autorius organizacija traktuoja organizaciją kaip organizmą, o ne mechanizmą.</p> <p>Šie klausimai susieti su teorine išvalga, kad yra ryšys tarp pasirengimo faktoriaus ir žmogiškųjų išteklių faktoriaus, kad būtina užtikrinti komandos gyvavimo tęstinumą, o vykstantys pokyčiai turėtų būti paremti organizacijos strategijomis (A. Seilius ir L. Šimanskienė, 2008, A. Palujanskienė, 2008, A. Savanavičienė, 2005, M.A. West, 2011, Čiutienė, 2009 ir kt.).</p> <p>Taip pat jie padės iliustruoti teorinę išvalgą, kad projekto komandos kaip atviros sistemos ryšiais su supančia aplinka, komandų tapatinimas su gyvu organizmu. Yra išvelgiama, kad nei viena komanda negali būti suformuota efetyviam funkcionavimui, jei netenkina 5 principų</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ”” KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS
	(optimalios pusiausvyros, gebėjimas nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses, asmeninių savybių įtaka, vaidmenų egzistavimas, išorinių faktorių egzistavimas bei funkcionavimas) (J. Guščinskienė, L.Sapežinskienė ir L.Švedienė, 2003, I. Jusupov, 2017, V.Šilingienė, 2012, J. Appelo, 2012, A. V. Kovalenko, 2008, M. Woodcock ir D. Francis, 2008, H. Emerson, 1913, J.Almontienė, V.Baršauskienė, 2010 ir kt.).
<b>IV KLAUSIMŲ BLOKAS</b>	
<p><b>Ar dirbant UAB “Kriautė” yra suteikiamos galimybės Jūsų kūrybiškumui pasireikšti ?</b></p> <p><b>Ar gerai jaučiatės dirbdamas bendrovėje?</b></p> <p><b>Jūsų nuomone, kokių kompetencijų Jums asmeniškai labiausiai stinga, kad pagerėtų darbas komandose?</b></p> <p><b>Kurie iš darbinės veiklos veiksmų darbe Jums yra svarbiausi ?</b></p>	<p>J. Almonaitienės ir V.Baršauskienės (2010) darbuotojų skirstymas išryškina bruožus, kaip valdyti žmogiškuosius išteklius bei tai ,kad itins svarbūs asmenybių bruožai.</p> <p>M.A. West savo schema parodė poveikį dviejų komandos elementų t.y. užduoties ir socialinio refleksiškumo, kurie daro poveikį trims pagrindiniams komandos veiklos rezultatams tokiems kaip užduoties efektyvumas, komandos narių <b><u>psichikos sveikata ir komandos gyvybingumas.</u></b></p> <p>Jeong, Ipek Bozkurt ir Surya T. Sunkara (2012,403) straipsnyje nurodo, kad pagal Peeters, Miranda A. G., Van Tuijl, Harrie F. J. M., Rutte, Christel G. &amp; Reymen, I. M. M. J. tiek malonumas, tiek sąžiningumas turi teigiamą ryšį su komandos veiklai. Belbin Raymond Meredith</p>

ANKETINĖS APKLAUSOS „KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMAS UAB “KRIAUTĖ”” KLAUSIMAI	TEORINĖS IŽVALGOS
	akcentuoja taip asmenines savybes kaip vieną iš komandų formavimo elementų. A. V. Kovalenko 2008 m. tyrinėdamas komandų formavimą dėmesį skyrė žmogaus psichologijai.
<b>V KLAUSIMŲ BLOKAS</b>	
<p><b>Ar dirbdamas su projektų komandoje visada esate išklaushytas, galite laisvai teikti savo nuomonę?</b></p> <p><b>Ar vadovai aktyviai padeda jums sutelkti dėmesį į savo karjeros plėtrą ir galimybes, kurias galite gauti tiek organizacijoje, tiek už jos ribų?</b></p> <p><b>Jūs dirbate efektyviausiai kai?</b></p> <p><b>Kokios vertybės puoselėjamos Jūsų organizacijoje?</b></p> <p><b>Kaip manote ar dirbant projektų komandoje svarbu puoselėti bendras organizacijos vertybes?</b></p> <p><b>Nurodykite, kokių „nerašytų taisyklių” yra laikomasi dirbant komandoje?</b></p>	<p>Nagrinėdamas psichologinio suderinamumo svarbą komandų formavime A. V. Kovalenko nustatė žmonių interesų, vertybių, lūkesčių svarbą. G. Hofstede (1990) organizacinę kultūrą apibūdino kaip kolektyvinį sąmonės formavimą, leidžiantį apibrėžti charakteristikas, nulemiančias organizacijų reakcijas į aplinką. Pasak A. Seiliaus ir L.Šimanskienės (2009, 207) organizacinė kultūra liečia visus darbuotojus, jų pastangas, valdymo filosofiją, remiasi bendromis vertybėmis.</p> <p>Teorinėje darbo dalyje apžvelgus autorių išvalgas nustatyta, kad organizacinės kultūros elementai jų apibūdinami daugiau ar mažiau panašiai, pastebėta, kad jie tarpusavyje vienas su kitu palaiko grandininį ryšį ir veikia cikliška tiesiogiai įtakodami komandines veiklas.</p>

Sudaryta autorės

**TYRIMO „PROJEKTŲ KOMANDOS FORMAVIMO PROCESAI UAB  
„KRIAUTĖ““ INSTRUMENTARIJUS**

Tyrimo etapai	Tyrimo kriterijai	Tyrimo metodai
<p style="text-align: center;"><b>1-as etapas</b> Komandų formavimo organizacijoje procesų identifikavimas</p>	<p><i>Analizuojami organizacijoje vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijoje vykstantys formavimo ir valdymo procesai bei juos lemiančios priežastys.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; Organizacijos dokumentų analizė;</p>
<p style="text-align: center;"><b>2-as etapas</b> Komandų formavimo pasirinktoje organizacijoje procesų identifikavimas. Projektų komandų formavimo procesų organizacijoje komandinio darbo efektyvumo aspektu įvertinimas/ auditavimas</p>	<p><i>Nustatomi pasirinktoje organizacijoje vykstantys komandų formavimo ir valdymo procesai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UAB „Kriautė“ pasirengimas formuoti komandas ir jas valdyti.</li> <li>• Organizacijoje taikomas komandų koordinavimo modelis, tarpkomandinių ryšių nustatymas.</li> <li>• UAB „Kriautė“ komandų formavimo brandos lygis.</li> </ul> <p><i>Nustatomas organizacijoje veikiančių projektų komandų efektyvumas, atsižvelgiant į darbuotojų į(s)itraukimą, komandų stipriąsias bei silpnąsias puses:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų įsitraukimo į komandinę veiklą identifikavimas ir skatinimas.</li> <li>• Komandų veiklos struktūriškumo bei strategijos būvimas.</li> <li>• Komandos, kaip organizmo ugdymo tendencijos.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; Pusiau struktūruotas (giluminis) interviu; Anketinė apklausa;</p>
<p style="text-align: center;"><b>3-ias etapas</b> Tinkamo komandos formavimo metodo parinkimas remiantis sąsajomis su efektyviu komandų funkcionavimu</p>	<p><i>Projektų komandų formavimo metodo nustatymas :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sąsajos tarp komandos narių aktyvaus (ne) veikimo, pasitenkinimo, pokyčių įgyvendinimo ir komandų formavimo nustatymas.</li> <li>• Komandų formavimo rekomendacijų parengimas.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; Pusiau struktūruotas (giluminis) interviu; Anketinė apklausa;</p>



**Interviu transkripcija su bendrovės vadovu**

*Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie projektų komandų formavimo procesus Jūsų bendrovėje .*

K1. Vieneri metai.

K2. Įmonėje dirba įvairios kvalifikacijos žmonės.

K3. Pas mus dirba tiek su profesiniu, tiek aukštuoju išsilavinimu, bet aš statistinių duomenų Jums neatsakysiu mintinai.

K4. Mano žinioje visi padaliniai.

K5. Strategija strateginiai planai, misija bei vizija yra kokas tik padaryti, jie nėra išbaigti. Kolkas į viešumą ištraukti nenorėčiau, nes juos reikia dar tobulinti. O šiaip tai... yra čia tokių dalykų, bet pati misija nėra patvirtinta. Ji „ant slenksčio“.

K6. Mmm...pirmų pirmiausia atrodo, kad didžiausia vertybė yra pats žmogus. Antra vertybių skalėje rezultatų siekiamybė. O po to visi ten tie dalykai, kas liko. Mes nesiakcentuojam į tokius dalykus kaip pelnas, apyvarta ir pan. Tai yra natūralu ir aišku. Bet žmogus ir rezultatas man atrodo yra pirmiausi dalykai.

K7. Nuspręsti privertė kasieniniai iššūkiai.

K8. Sudėtingai! Sudėtingai, nes šiandien dienai demografinė struktūra Lietuvoje yra šiek tiek iškreipta, sakykim, nes potencialas didžiulis išlėkęs į užsienius, iš to ką turim sudėtingai organizuojam, nors kaip jums teko pamatyti bendrovėje dirba įvairūs žmonės ir amžiumi ir savo pozicijoms ir požiūriais yra žmonių įvairių. Bandom suformuoti komandas taip, kad būtų suderinti ir vieno ir kito žmogaus veiksmams padaliniuose atskirai ir tarp padalinių bandom surišti.... Atsižvelgiant į , kad išorėje komandos narių suradimas yra sudėtingas, todėl formuojant komandas trūkumus „uždengt“ turimais savais resursais. Bandom įžiūrėti galimybes, gal kai kas prisiima papildomus įsipareigojimus. Gal kaip finansiškai galima tokius dalykus spręsti, bet iki begalybės tu to daryti negali. Aišku jei vidinių resursų nepakanka bandomės pildyti ieškodami papildomų pajėgumų, aišku kai kas iš mūsų komandų norių jau iškrito, bet... stengiamės pakviesti geriausius specialistus. Nei vienas procesas, jei tai galima pavadinti procesu sklandžiai negali vykti. Visumoje ta sukurta strategija esu patenkintas.

K9. Tai yra labai daug subjektyvų, aiškų visada dedam visas pastangas, kad projektų komandos būtų formuojamos sklandžiai, bet....negali pažinti žmogaus iš šalies atėjusio šimtu procentų kiek jis vertas,

kiek jis žino, kiek jis gali. Taikome bandomuosius laikotarpius, jo bandymo metu, kartais išlenda tokie charakterio bruožai arba tiesiog žmogaus fiziniai duomenys, kurie ne visiškai tinka, tai vat tas formavimas nėra dėl to paprastas. Objektyviai aišku visada vertiname žmogų kaip gerą, kaip sąžiningą, kaip tinkamą. Patikėkit gyvenimas parodo, kad ne visada taip yra.

K10. Viskas absoliučiai yra svarbu. Net žmogaus nuotaika atėjus į darbą yra svarbi.

K11. Negalima palikti jokio neigiamo išorės poveikio nei žmogui kaip asmenybei, nei žmogui kaip darbuotojui, nes tai daro neigiamą įtaką visai tolimesnei veiklai.

K12. Pakankamai didelį, nes nuo jos priklauso galbūt net pačioje pradžioje pradėdant formuoti komandas. Svarbu išsiaiškinti žmonių siekius, tikslus, požiūrius. Gerai komanda gali dirbti tik tada, kai atskiri vienetai turi bendras vertybes su pačia organizacija, kai siekia to paties tikslo, bendros strateginės taktikos.

K13. Aš manau, kad pasiekiami rezultatai žymiai greičiau ir žymiai geresni.

K14. Patyrimas.

K15. Komandos orientuotos į rezultatą, rezultatą plačiaja prasme tai reiškia kiekviena komanda, kiekvienas padalinys turi pasiekti jam nurodytą rezultatą ir tas rezultatas turi būti aukščiausio lygio.

K16. Manau tada, kai reikia tinkamai pasirinkti žmones ir juos pasistengti iš karto pažinti.

K17. Žmogus.

K18. Žmogus.

K19. Būna atveju, kad vienas lauke ne karys.

K20. Kol kas valdymas didžiaja dalimi vyksta pagal patvirtintą schemą. Tiesa pasakius, visas valdymas labai priklauso nuo situacijos aplinkui. Turim projektų vadovus, padalinių vadovus tai vat taip valdom... pasidaryt kažkokį šabloninį sprendimą ir juo vadovautis manau tai neteisingas požiūris, organizacija gyva, taigi. Mūsų bendrovėje nėra vieno teisingo kelio. Galvočiau, kad tas mobilus mąstymas, ta prasme lankstus -tai vienas iš faktorių, kaip galima komandą pritaikyti. Negali vienodai užsispyręs varyt vienos vagos, o turi tą įvertinęs pabandyt ir prisiderint.

K21. Jau minėjau, kad mūsų bendrovė veikia lanksčiai, skatinamas padalinių, komandų bendradarbiavimas. Pavydžiui, pastebėtos sklaidos projektuojant iš karto reaguoja gamyba, arba surinkimo metu pasikeičia poreikis teikiama informacija gamybinei komandai, projektuotojams ir t.t.. komandos dalinasi įgytomis žiniomis su kitais.

K22. Mūsų įmonėje yra keli padaliniai, vykstantys skirtingas veiklas ir viens kitą papildantys. K23. Yra 40 žmonių kurie vykdo projektus juos kontroliuoja. Tai gal tai.

K24. Specifinius išorinius aplinkos veiksniai kvalifikuotų tinkamų asmenų pasiūlos trūkumas. K25. Nes tai ryškiausia problema.

K26. Jos yra vienareikšmiškai ypač, kai komanda rodo rezultatus.

K27. Vidiniai resursai, bendradarbiavimas šitoje vietoje svarbiausia, nes mes patys projektuojam, patys gaminam, patys sumontuojam. Taigi iki finalo viena su kita komanda turi bendrauti, nes tai neatsiejami dalykai. Esant poreikiui samdomi ekspertai, papildoma darbo jėga.

K28. Šiaip tai neturim didelių sunkumų jeigu galima taip išsireikšti, t.y. tiesiog lokali problema, kur sprendžiame. Tai ne visiškai galiu atsakyti vienareikšmiškai, dėl to, kad kartais projektavime turim daugiau sugaišti laiko, tas stabdo gamybos procesą, kartais gamybos procese, jei sudėtingesnis gaminyš... mes laike, tikriausiai, daugiausiai pasimetame. Kita problema vykdomo metu žmonių kaita, kol juos iš naujo išmokai, kol jie prisitaiko prie aplinkos. Komandos narių ant gatvės nėra. Visus juos turi pasidaryt specialistais, tuomet jau jų potencialą gali išnaudoti teisingai.

K29. Labai retai. Pas mus mažai kas keičiasi. Viskas priklauso nuo projektų.

K30. Aišku juntama kaip kinta komandinio darbo efektyvumas.

K31. Iš principo komandos didelių pokyčių nejaučia, gal kažkiek keičiasi jų sudėtys, uždaviniai. Kitaip tariant vykstan pokyčiams gali vykti komandų performavimai – rekonstrukcija.

K32. Statybos srityje dirbu jau daugiau nei 30 metų, gal iš čia susiformavęs tas požiūris, kad asmenybės bruožai projektų komandai labai svarbūs .

K33. Ilgą periodą turėjau galimybę stebėti komandas, stebėti žmones. Iš susidariau ne kokią nuomonę. Lokalūs tokie pastebėjimai jie nieko verti, nes asmenybės atsiskleidimui ir šiaip procesų įtakų vertinimui reikalingas laikas. Tai yra įmonė su 30 metų istorija, jos taip greitai negali pakeist.

*Dėkoju už sugaištą laiką ir atvirus atsakymus.*

### Interviu transkripcija su bendrovės vadovu (savininku)

*Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie projektų komandų formavimo procesus Jūsų bendrovėje .*

K1. Nuo įkūrimo, 33 metai.

K2. Įmonėje dirba įvairios kvalifikacijos žmonės.

K3. Pas mus dirba tiek su profesiniu, tiek aukštuoju išsilavinimu.

K4. Visai įmonei, aš kadangi esu kaip savininkas ir kaip konsultantas.

K5. Kaip misija? Tas vizija, misija man tas yra svetimi išsireiškimai, kiekvienas skirtingai suprantam, o be to ir taip visiems aišku, kad įmonė siekia plėtros ir našumo. Įmonė nuolat plečiasi, tai reikia prisitaikymas prie rinkos, prie įvairių perspektyvų. Ta vizija per 30 metų išlikus ir dabar nestovim vietoj, naujai projektuojam naujus cechus. Mums svarbu išlaikyti tai ką šiandien dienai turim, prie automatizavimo, robotizavimo apsakaitų. Itin didelis dėmesys skiriamas inovacijom. Mums svarbu inovatyvūs sprendimai.

K6. Kad žmogus kiekvienas yra vertybė ir kuo geriau žmogumi rūpintis, suteikti jam sąlygas. Yra tos vertybės – sąžiningumas, atsakomybė, bet...

K7. Rūpinimasis žmogumi dar pasiteisina, bet kaip visur yra išimčių.

K8. Pagal poreikį. Jei projektą planuojame užsienyje, tai komandas formuojam iš savo žmonių arba samdom iš šalies. Nors pasiteisinio, kaip projektų komandas formuojame iš savo paruoštų darbuotojų. Viskas priklauso nuo rinkų nuos užsakymų, dabar pagrindiniai mūsų darbai skandinavimos kraštuose, stengiamės užsiimti rinkas Prancūzijoje, Belgijoje, Austrijoje, tam kad žiemos metu būtų lengviau pragyvent. Taikome bandomąjį mėnesį. Visumoje formuojant komandas kaip ir viskas gerai.

K9. Skaitmenizavimo procese. Šiuo metu nėra tokiu teikiamų paslaugų, kad nupirkai paketą ir galėtum žmones mokinti, viskas šiuo metu vyksta bandymo keliu, ieškomos naujos sąsajos tarp procesų, kad žmogiškieji faktoriai būtų mažiau liečiami. Tai ką gali atlikti programos ir kompiuteriai žmogus būtų tik stebėtojas. Kalbant komandų formavimą didžiausias nesklandumas yra nenoras dirbti, kai asmuo nežino ko jis nors tai tampa 90 procentų problema. Tas sąlygoja sunkią integraciją į komandinę sudėtį.

K10. Na viską ką išvardinot viskas tinka, bet ir žmonių požiūriai į gyvenimą turi labai nesiskirti. Jei vienas yra ekstremalas, o kito charakteris labai lėtas, ar sunkiai bendraujantis. Žmonės skirtingi, vieni ekstravertai kiti intravertai - tai komandoje jų tarpusavio sąsajos yra prastos, rezultatai nebūna geri. Jei komandos narius požiūriai į laisvalaikį, bendražmoniškas savybes yra panašūs, tai darbe žmonės geba bendrauti, jaučia ne nuovargį, o atsipalaidavimą, pasiekiami geresni rezultatai.

K11. Būna tokių atveju, kaip komandas reikia performuoti, bet labai dažnai jei dėl asmeninių savybių žmogus komandoje nepritampa, dažniausiai jis nepritaps ir kitoje komandoje. Dėl vieno kaunasi visos skyriai, visos projektų komandos, o kitą visi stumia nuo savęs, nei vienam nereikia. Tada galvoji, ką su tokiu žmogumi daryti, ar jam sugalvoti naują darbą, kur galėtų žmogus save realizuoti, ar paprašai, kad žmogus apsispręstų kitaip.

K12. Manau daro didelę įtaką. Jau sakiau. Jei požiūriai sutampa dirbant kabinetuose, komandose tai dažniausiai požiūriai, vertybės, tikslai sutaps su bendrovės. Vat dabar buvo atsiradus tokia ekstremali situacija, kai pagrindiniai du vadovai išvažiavo dirbti į Norvegiją į komandiruotę. Jie tai padarė patys savo iniciatyva, nes reikėjo pakeisti karkasinių namų surinkėjus ir ten atsiskleidė vėl kitos savybės ne inžinierių - projektuotojų, o eilinių surinkėjų. Tokių situacijų metu atrandamos ir pačių jų klaidos projektavime, tobulinami techniniai įgūdžiai. Tai yra didžiulis mums ir jiems patiems atradimas.

K13. Na taip pas mus pagrindą įmonės sėkmės tai žmonės, tai ir santykiai yra begalo svarbu. Jei žmonės darbe jaučiasi gerai, jei jie nesijaučia diskriminuojami, jie gauna pilnavertį atlyginimą pagal galimybes tai ir įmonės tas darbas visai kitoks. Jei pradėsime vienam už nepadarytus darbus mokėti didesnę atlyginimą arba jį labiau puoselėt, šiek tiek ten nepastebėt, žmonės tai labai greitai pajunta, o tai yra didžiausias projekto komandos griovėjas.

K14. Patirtis.

K15. Orientuotos aš manau į bendrą įmonės rezultatą gerą. Kiekvienas jį supranta skirtingai gabūt.

K16. Vieni žmonės nori, kažko čia ir dabar kiti žino, jei seksis bendrovei seksis ir jiems.

K17. Žmogus.

K18. Nesusikalbėjimas, nesąžiningumas. Tarkim žmogus save įsisvaizduoja kaip labai gerą specialistą, tik įsivaiduoja, bet kai reikia rezultatus parodyti, lenda nuostoliai, brokai, kurių jis nelabai vertina ir supranta. Kitas labai gerai supranta savo padarytas klaidas. Trečias stengiasi bendrovės informaciją platinti trečiosiom šalim, nepaisant konfidencialumo sutarčių. Kartais nevienodai dokumentai yra suprantami, todėl atneša nesėkmes. Tai ne apgaulė, tai nuomonių skirtybės, iškreipta komunikacija.

K19. Paprasčiausiai komanda funkcionuoja neefektyviai.

K20. Komandos formuojamos atskiruose padaliniuose yra suformuojamos atskiros komandėlės pagal savo sritis.

K21. Projektų komandos surištos bendra virvute, bet dirba atskirai grandim. Tas viskas viskas paprastai eiliškumo tvarka. Norint pastatyti namą jis turi būti suprojektuotas, pagaminti skydai, o atsiradus bent menkiausiai neskalandumui (pvz. Ar tai projektuotojo klaida, reikia išsiaiškinti su projektuotoju, ar gamybininko klaida, ar kas nors neaiškumas iškyla tarkim dėl medžiagų komplektacijos ir pan.) turi

vykti kontaktas ir atsirasti reakcija, automatiškai atsiranda bendradarbiavimas su kitomis projektų komandomis.

K22. Aš neįsivaizduoju, kas kitose įmonėse netaikoma, bet...stengiamės, kad ne viena kitą žiūrėtų pagal nuotaikas, pagal apsirengimą, bet pamatuot žmogaus darbą. Tas pamatavimas yra klaidų fiksavimas. Yra tam tikri projekto įgyvendinimo laiko matavimai, kad galėtum paskui lyginti rezultatus. Tuomet išaikėja, kad laiko atvilgiu vienas asmuo padaro 100 klaidų kitas 15, tada galimos paskatinimo priemonės. Pas mus būna susirinkimai vieną kartą per savaitę, kuriuose dalyvauja atskirų padalinių vadovai, tada visa informacija perduodama projektų komandoms. Jie labai trumpi, tam kad valdyti procesus, kuo gyvena kiekviena projekto komanda. Padalinių vadovų gebėjimų perteikti teisingą informaciją savo skyriams pasitikim. Šiaip tai bendravimas tarpusavyje vyksta darbo tvarka, pagal poreikį.

K23. Matai, kad vienas dirba atmestina, o kitas vadovaujasi principu „devynis kartus pamatuok, dešimtą kirpk“.

K24. Išoriniai tai yra užsakymai. Naujos rinkos. Pagrindas yra nuo užsakymų gausos, nuo įmonės pajėgumo. Negalim lyginti mes su nekokybiškai dirbančiom įmonėm, turėdami savo statusą, inžinierius aukštos kvalifikacijos, sertifikatus esam įtakojami rinkos. Ir aišku konkurentai.

K25. Tai rodo bendrovės našumą ir kvalifikaciją. Jeigu mes dabar darom 5 korpusų ligoninę, fasadus inžinieriai kartu su projektuotojais sukūrė sienų struktūrą ir tai reikia padaryti per labai trumpą terminą.

K26. Kuo sudėtingesnius projektus vystom, tuo daugiau keliami įmonės kvalifikacija, darbuotojų kvalifikacija, atsiranda didesnė tikimybė pradėti vystyti sudėtingesnius naujus projektus .

K27. Samdom ir subrangovus tam tikrus, pagal galimybes dabar galima pasisamdyti iš trečiųjų šalių. Tą sėkmingai darom, tiek statybose, tiek gamyboj. Dėl savų darbuotojų, aišku jie svarbiausi. Stengiamės netik juos išlaikyti, bet jeigu reikia lengvatinėms sąlygom suteikiam galimybę ir namą pasistatyti. Tokiu būdu žmogus jaučiasi vertinamas ir reikalingas. Taip užtikrinamas bendrovės gerų specialistų lojalumas.

K28. Nepasakysiu aš jums. Čia viskas priklauso nuo rinkos, jeigu Panevėžys yra palyginus mažas miestas ir darbo jėgos trūkumas yra didžiulis, lyginant su Vilniū. Tai pas mus formuojant komandas renkiesi asmenis ne tai ko tau reikia, bet tai kas yra. Stengiamės aišku pritraukti ir iš kitų miestų. Tai manyčiau šioje fazėje.

K29. Praktiškai retai. Dažniausiai dirba tos pačios sudėtis komandos minimaliais pasikeitimais. Buvo, kad visa komanda buvo perpirkta kitos įmonės.

K30. Čia viskas priklauso nuo terminų ir turimų resursų, jei ir vieno ir kito trūkumas, tai aišku atsiranda kartais nuostoliai arba išbalansuojamas visas bendrovės darbas. Kartais jie mažai juntami.

K31. Kai įmonės rezultatai gerėja, kai kiekvienas komandos narys pajunta savo darbo vertę, kad įdėtos pastangos veltui nenuėjo. Teigiami pokyčiai labai jaučiami moraline prasme. Tuomet komandos nariai didžiuojasi ten kur dirba. Įmonės rezultatai arba vardas daug ,ką reiškia ir darbuotojams.

K32. Pas mus nuo įmonės įkūrimo yra susiformavęs toks požiūris, kad pirmiausiai komandos nariai pirmiausiai turi būti sąžiningi. Tada prasideda visi tie teigiami dalykai, kai nėra apgautų , nėra neteisingai supratusių.

K33. Šio požiūrio laikiausi nuolat.

*Dėkoju už sugaištą laiką ir atvirus atsakymus.*

**Interviu transkripcija su bendrovės technikos direktoriumi**

*Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie projektų komandų formavimo procesus Jūsų bendrovėje .*

K1. Lygiai 20 metų.

K2. Įmonėje dirba įvairios kvalifikacijos žmonės.

K3. Kadangi mano žinioje technikos skyrius pagrindas specialistų yra su profesiniu, na žinoma ir aukštuoju išsilavinimu.

K4. Technikos skyriui.

K5. Tai plėstis, plėstis, plėstis... ir tą mes ir darom šiandien dienai. Vykdomos inovacijos, naudojami nauji inžineriniai sprendimai, vyksta skaitmenizavimo procesas galbūt.

K6. Na kas, draugiškumas, pasitikėjimas vienas kitu, savarankiškas darbas.

K7. Kas liečia draugiškumą tai yra konkretūs pavyzdžiai į kuriuos dabar nenorėčiau plėstis. Kolektyvas draugiškas, renkamės ir vasarą, kažkur prie ežero su kolektyvu pasibūti, senųjų metų palydos., tai taip viskas ir matosi. Savarankiškai dirbti yra leidžiama kiekvienam ir darbus leidžiama atlikti taip, kad jie būtų atlikti kokybiškiausiai.

K8. Būna, kad projekto komandos formuojamos generalinio direktoriaus ir konsultanto, tada jų sudėtis perduodama man, kad galutinai nustatyti sudėtį. Vyksta žmonių atranka dirbti projekto komandoje ir tai vyksta pagal poreikį, ko iš tikrųjų šiandien mums reikia. Ir tas procesas manau sudėliotas gerai.

K9. Gal nesklandumą formuoja naujų žmonių atėjimas, kai veiklos proceso metu jie bando reikšti savo nuomonę, o supratimo neturi. Pavydžiui, turime į komandą įsijungusį koordinatorių jis naujai prisijungęs prie komandos, bandė reikšti savo nuomone, bet kiek vėliau pamatęs visus procesus pripažino, kad jis yra neteisus.

K10. Viskas priklauso nuo žmonių, kokie ateina dirbti. Aišku turėtų būti ir komunikacija.

K11. Jei ateina normalūs žmonės, kurie nori nori dirbti per saveitę, dvi, mėnesį tai išryškėja, pamatai koks iš tikrųjų žmogus yra.

K12. Didelį ir reikšmingą.

K13. Net nežinau kaip jums atsakyti į tą klausimą, ai, geriau šitą klausimą praleiskit.

K14. -

K15. Mes gyvename darbe ir orientuojamės į darbo apiimtis, į tikslų pasiekimą ir plano vykdymą. Komandos yra orientuotos į rezultata.

K16. Pas mus tie etapai nevyksta, viskas vyksta paprasčiau, todėl negaliu Jums atsakyti.



K17. Žmogus.

K18. Žmogiškasis kapitalas. Žmogaus, savęs pervertinimas.

K19. Dirbama nesklandžiai.

K20. Apie modelius nieko nežinau.

K21. Bendradarbiavimas vyksta nuolatos. Jei projektuotojai nebenradarbiaus su statybininkais, ar statybininkai su staliais. Koreguojam brėžinius, taisom gaminius. Bendradarbiavimas vyksta šimtu procentų.

K22. Mano srity ypatumas yra toks, kad aš užsiimu medienos tiekimu visai įmonei ir palaikau ryšį tarp padalinių. Aš atlieku dispečerio, tarpininko funkcija. Tai vat toks tas ypatumas.

K23. Per mane pereina visa informacija, manęs visi klausia kaip kas viskas vyksta.

K24. Kainos be abejo. Turi orientuotis į tas kainas. Pasikeitę reikalavimai gaminiui.

K25. Kai medieną perki kainas reikia sekti, pavydžiui turi sekti kokios medienos kainos visoje Europoje. Negali nupirkti pavydžiui 50 eur. arba šimtą eur. Brangiau nei yra paskaičiuota į gaminio sąmatą. Tai todėl tas įtakoja.

K26. Žmonės pas mus sėslūs yra ir šiandien dienai tai nėra taip, kad padarė darbą ir mes jį paleidžiam. Jis iškart pradeda dirbti prie kito projekto.

K27. Žinoma turimais bendrovėje žmogiškaisiais ištekliais.

K28. Tikrai nežinau.

K29. Tikrai nedažnai. Darbuotojai bendrovėje beveik nesikeičia. Tačiau pasikeitimas gali įvykti per kelias valandas, kai reikia skubiai nuspręsti, o šiaip viskas daug maž stabilu. Na nebent, kai atsiranda kažkokios naujovės, dabar pavydžiui naujai atsirado kooordinatorius, o šiaip tai suformuota komanda. Jie naturalūs mažai juntami.

K30. Neigiamą.

K31. Įnešama chaoso. Laikiniai.

K32. Neigiamą be abejonės.

K33. -

*Dėkoju už sugaištą laiką ir atvirus atsakymus.*

**Interviu transkripcija su bendrovės statybos direktoriumi**

*Laba diena, norėčiau su Jumis pakalbėti apie projektų komandų formavimo procesus Jūsų bendrovėje .*

- K1. Kaip vadovo mano stažas bus jau 33 metai.
- K2. Įmonėje dirba įvairios kvalifikacijos žmonės.
- K3. Mano žinioje yra inžinieriai, inžinieriai sąmatininkai, statybos darbų vadovai.
- K4. Statybos darbų padalinys
- K5. Na taip ir misiją ir viziją aiškiai turi. Turime būti patrauklūs, dirbti vadovaujantis aplinkosaugos, vadybos kokybės sistemomis, tenkinti užsakovo lūkesčius tai vat tokia pagrindinė vizija. Kaip ir kiekviena įmonė siekiame galutinio rezultato ir įmonės pelno.
- K6. Tokios pagrindinės vertybės tai, kad reiškia būtų brandus kolektyvas, būtų normalus tarpusavio santykiai ir, kad visas kolektyvas dirbtų kaip darni komanda.
- K7. Čia yra kaip ir viešai deklaruojama ir aišku patirtis. Per darbo patirtį tie visi išsirutulioja. Pasitaikė atvejų, kai projektų komandose dirbo neatsidavę bendrovei asmenys, tai tada nukentėjo ir rezultatas.
- K8. Komandos pas mus formuojamos pagal darbo patirtį ir poreikį. Projektų komandos daugmaž formuojamos, kad jos būtų lygiavertės, reikalingos kvalifikacijos, specialybės. Vieni darbuotojai yra labai kvalifikuoti, kiti vidutiniškai, kiti iš viso be kvalifikacijos. Stengiamės projektų komandoms sukurti vienodas darbo sąlygas, kad asmenys vienas kitą nusvertų. Leidžiame projektų vadovams patiems pasirinkti dalį komandos narių pagal jų turimą kvalifikaciją, gebėjimus bei interesus.
- K9. Taip aišku pasitaiko nesklandumų, tai netinkamai suplanuotas darbų grafikas. Tai trukdo kitiems visiems procesams veikti. Pavydžiui pavėuota užsisakyti medžiagas, kurių tiekimas yra ilgas ir to pasekoje atsiranda trukdžių ir aišku kenčia darbo našumas.
- K10. Aš manau, kad visi šie aspektai yra svarbus. Tiek piniginiai ištekliai, žmogus, tiek aplinka ir kt. Aišku prioritetą teikiame žmogiškosioms savybėms, kad žmogus būtų suinteresuotas darbu. Stengiamės, kad naujai prisijungusiam žmogui būtų čia patrauklu.
- K11. Kalbu remdamasis patirtimi.
- K12. Aš pasakysiu taip reiškia jei taip grįžtant kokį 10 metų atgal tai šitos vertybės, įmonės vardas duodavo savo dividendus ir daug kas nuo to priklausydavo, nes žmonės senosios kartos stengdavosi, remdavosi įmone, joje dirbant nebūdavo pagrindiniai piniginiai lūkesčiai. Svarbu būdavo įmonės statusas, renginiai, tas visas kolektyvas, bendravimas. O dabartinio jaunimo pagrindinis motyvas yra piniginis,

kolektyvo šventėmis, organizacijom jų nepritrauksi. Jei anksčiau buvo kažkokios vertybės, žmonės daug idėjinių dalykų padarydavo, o dabar...

K13. Na... santykiai aišku svarbūs. Jei yra normalūs darbiniai santykiai, tai ir rezultatas visai kitoks. Nors pasitaiko visko.

K14. Kai tinkamai komunikuoji, supranti vienas kitą nereikia per daug ir aiškinti įrodinėti, diskutuoti. Kai dirbi ne dėl bendro rezultato ir pradėdi kaltinti kitą dėl paties neatlikto darbo, ieškai kaltų tada aišku rezultato ir nesulauksi. Normalūs santykiai todėl ir yra labai svarbu.

K15. Į bendrą tikslą ir rezultatą.

K16. Aišku daugiausiai pastangų reikia įdėti parengiamajame etape. T.y. ieškant galimų pretendentų užimti vieną ar kitą poziciją.

K17. Tai vat gerų žmonių atradimas, tinkamas informacijos valdymas apie būsimus komandos narius. Džiugina projektų vadovų ir kitų komandos pasiryžimas ir tikslas išnaudoti visas savo žinias, kad pasiektum aukščiausią rezultatą.

K18. Žmogaus, savęs pervertinimas ir paviršutiniškumas. Tikrosios savybės atsiveria po kažkiek tai laiko.

K19. Jei iš pradžių šių savybių neperpranti, sunku toliau formuoti ir ugdyti komandas.

K20. Tai struktūra ir ISO standartai. Pagal šiuos standartus parengtos ir patvirtintos taisyklės. Samdom audito organizaciją. Turim išsileidę taisykles. Kokybės vadybos sistema pas mus veikia 90 procentų ir reikia pripažinti, kad ji tikrai duoda savo rezultatų.

K21. Mūsų įmonėje yra keli padaliniai, vykdančys skirtingas veiklas ir viens kitą papildantys. Įvairių projektų, užsakymų pagalba tas bendravimas ir vyksta, nes statybos padalinio veikla neįsivaizduojama be pavydžiui, medienos padalinio ir t.t. teikiam planavimus, teikiam užsakymus, derinamės terminus. Kiekvieną pirmadienį turim struktūrinių padalinių vadovų susirinkimus, kurių metu pateikiama informacija apie vykstančius procesus. Vėliau gauta informacija dalinamasi su projekto komandomis.

K22. Pagrindas tai, kas aprašyta taisyklėse, o ten kažkokių išimčių būna. Mes reaguojame į situaciją. Būna operatyvūs darbai, kuriuos reikia užbaigti. Būna, kad organizuojam darbą po darbo valandų, savaitgaliais. Būna tokių niuansų manau kaip ir kiekvienoj įmonėj.

K23. Vėlgi patirtis, kurioje matyti galutiniai laimėjimai.

K24. Užsakymų gausa ir specifika, nes dirbam pagal tai, kiek mes gauname užsakymų. Mums labai aktualu sezoniškumas, paprastai šiltuoju sezonu darbų daugiau, šaltuoju sezonu darbų mažiau. Į didesnius darbus koncentruojamės dažniausiai šiltuoju sezonu.

K25. Į didesnius darbus koncentruojamės dažniausiai šiltuoju sezonu. Kaikur, kitokio profilio organizacijose, to nėra.

K26. Kadangi dauguma darbuotojų nuolatiniai iš kurių formuojamos komandos, tai manau taip užtikriname tęstinumą. Mes daug maž jų galimybes viską žinome. Tas klausimas mums nelabai aktualus.

K27. Kaip ir minėjau projektų komandos daugiausiai formuojamos iš vietinių resursų, žinant žmonių galimybes, kartais tenka samdyti patikimus subrangovus.

K28. Čia praktiškai pradėjus darbus, darbų fazėj. Ten tada jau įtakoja truputėlį kiti veiksniai.

K29. Labai retai, praktiškai jų nėra. Pas mus daug maž pastoviai komandos suformuotos ir tie pokyčiai minimalūs ir nedideli. Su tokiais pokyčiais nesusiduriame tankiai. Dažniau pasikeitimai vyksta skydinių namų padalinyje.

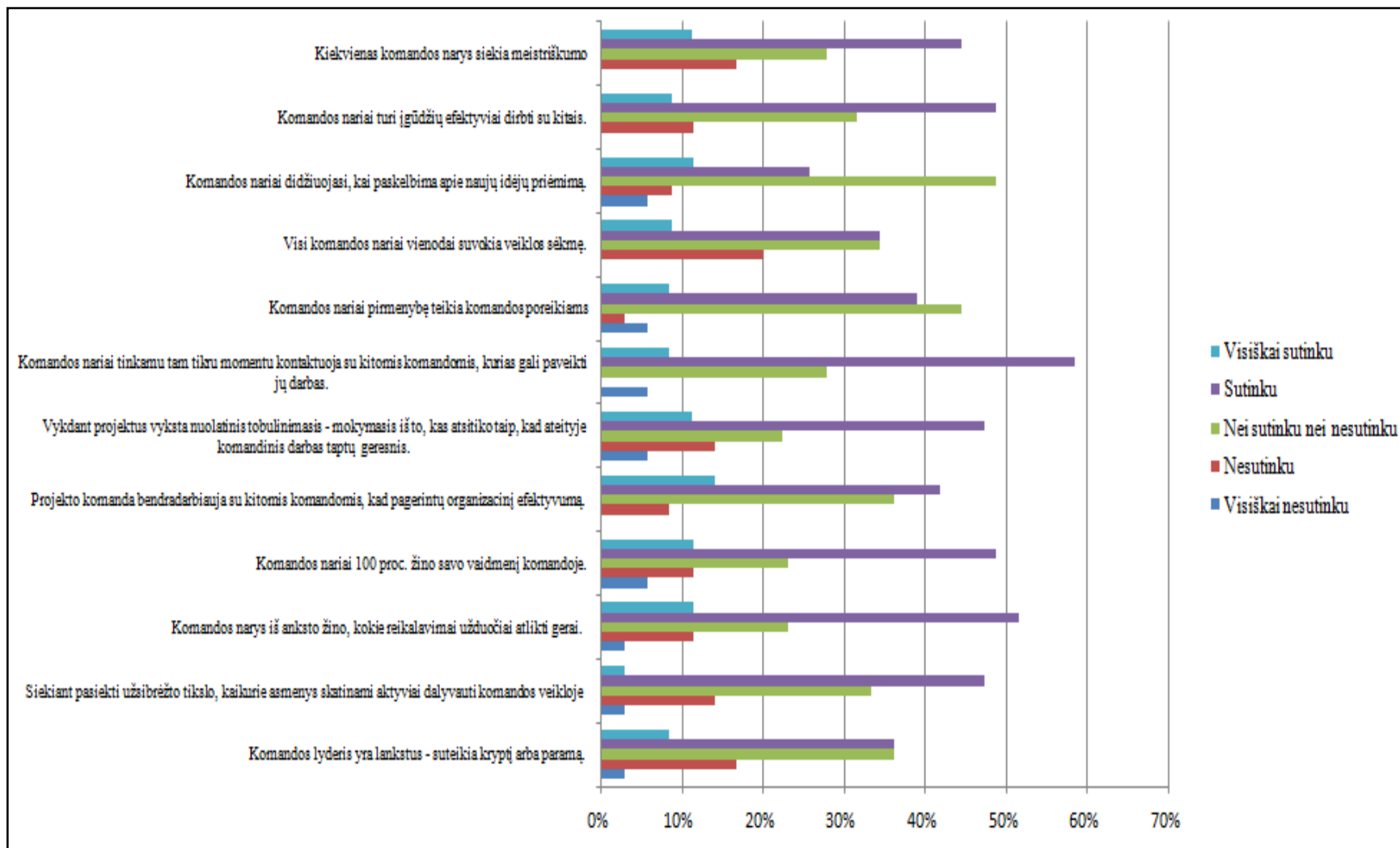
K30. Aišku turėtų didelę įtaką turėtų. Daugiausiai neigiamą.

K31. Praktiškai jokios.

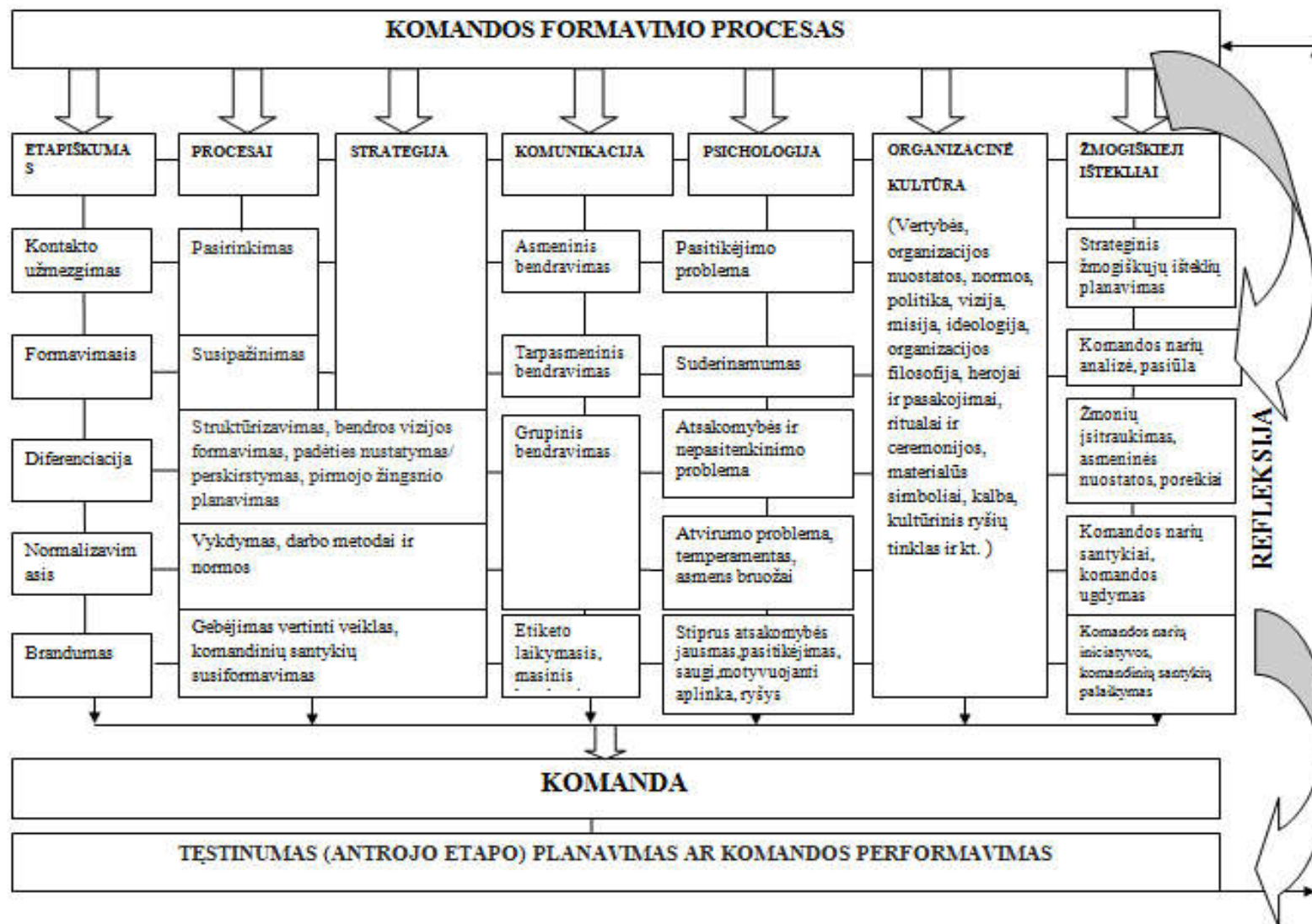
K32. Daro didelę, labai didelę įtaką.

K33. Nuo žmogaus bruožų ir mąstysenos daug kas priklauso, tai pastebėjau per eilę metų.

*Dėkoju už sugaištą laiką ir atvirus atsakymus.*



22 pav. Komandų efektyvumas rodikliai (sudaryta autorės)



24 pav. Efektyvios projekto komandos formavimo metodo modelis (sudaryta autorės)