

Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis

Diana Lipinskienė, Ieva Stokaitė

KTU Panevėžio institutas

Įvadas

Temos aktualumas ir problema. Kiekviena organizacija siekia įvairių tikslų, kurie turi įtaką žmogaus, dirbančio šioje organizacijoje, elgesiui bei darbo būdams. Šiandieninės organizacijos gyvena intensyvių pokyčių sąlygomis, kai reikia keisti nusistovėjusius darbo būdus. Kiekvienoje organizacijoje vis didesnę pagreitį įgauna komandinio darbo tempas.

Komandinio darbo klausimus analizavo daug užsienio ir Lietuvos mokslininkų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Clemmer, 1995; Everard, Morris, 1997; Jewell, Bruce, 2002; Zakarevičius, 2003; Smilga, Bosas, 1999; Mintzberg, 1983 ir kt.). Savo darbuose šie mokslininkai išryškino komandinio darbo svarbą, atskleidė šio darbo esmę ir bruožus, pabrėžė komandinio, grupinio ir individualaus darbo skirtumus. Tačiau, suvokiant tai, jog organizacijos aplinka nuolat kinta, keldama vis naujus reikalavimus organizacijai ir jos veiklai, tampa akivaizdu, jog kartu tai liečia ir organizacijose veikiančių komandų veiklą. Kitaip tariant, komandos lygiai taip pat privalo reaguoti į pokyčius bei keistis nestabdydamos savo veiklos. *Kuo pasižymi komanda ir jos veikla, jei ji dirba pokyčių sąlygomis? Kokie yra komandinio darbo, vykstančio besikeičiančioje aplinkoje, keliančioje naujus reikalavimus, ypatumai?* Deja, mokslinėje literatūroje nepavyko aptikti darbų, atskleidžiančių šį probleminį klausimą.

Tyrimo tikslas: atskleisti komandinio darbo ypatumus pokyčių sąlygomis.

Tyrimo objektas – komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojamas mokslinės literatūros analizės metodas. Straipsnį sudaro trys dalys: pirmojoje nagrinėjama komandinio darbo esmė ir bruožai, antrojoje – pokyčiai ir jų raiškos rodikliai, trečiojoje – komandinio darbo ypatumai.

Komandinis darbas: esmė ir bruožai

Daugumoje šiuolaikinių organizacijų komanda yra pagrindinis užduotis atliekantis vienetas. Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta siekiant bendro organizacijos tikslo. „Komanda – tai grupė specifiniais gebėjimais pasižyminčių žmonių, kuriuos vienija bendri tikslai ir atsakomybė už jų įgyvendinimą“ (Katzenbach, 1993).

Pasak Ch. Handy (2002), formalios darbo grupės, arba komandos, sudaromos tam, kad spręstų problemas; geriau priimtų sprendimus; vadovautų ir kontroliuotų darbą (pvz., darbas atliekamas geriau, jei suplanuotas kaip grupinė užduotis; pasiskirstytų darbus (savarankiškos grupės nariai užduotis pasiskirsto patys); užduotis persiskirsčiusios, darbą atliktų našiau ir veiksmingiau; priimtų didesnius išipareigojimus ir glaudžiau bendrautų; išspręstų konfliktus; išbandytų ir patvirtintų priimtus sprendimus; plėtotų naujas idėjas.

Kodėl komandos tokios svarbios? Atsakymas visai paprastas: todėl, kad komandų darbo rezultatai pralenkia tiek pavieniui dirbančių individų, tiek didelių organizacijos grupių darbo rezultatus. Santykinai nedidelė komanda yra lanksti, todėl gali reaguoti į kintančius poreikius ir įvykius. Yra pripažinta, jog žmonės jaučia poreikį priklausyti darbo grupei, didžiuojasi savo indėliu į bendrus rezultatus ir nori, kad visa grupė pasiektų aukštų rezultatų.

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

Ar komanda ir komandinis darbas skiriasi nuo mums įprastos grupės ir grupinio darbo sąvokos?

Darbo grupės ir komandos požymių palyginimą galime išskirti pagal rodiklius (Jewell R. Bruce, 2002):

Tikslai. Grupės tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus. Komanda turi specifinius, aiškiai numatytus tikslus, kurie vienija komandą.

Pasiekimai. Grupiniai pasiekimai – dažniausiai individualaus darbo vaisiai. Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.

Atsakomybė. Grupės narys yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus. Komandos darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė.

Lyderiavimas. Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo

rezultatus. Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių.

Vertinimas ir atlyginimas. Grupėje vertinamas ir atlyginamas individualus darbas. Komandoje vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.

Motyvacija. Grupės narių motyvacija fragmentiška ir segmentiška. Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija bendru komandos tikslu, nes individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos tikslus.

Tarpasmeniniai santykiai. Grupėje tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami. Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu.

Sprendimų priėmimas. Grupėje sprendimus paprastai priima vadovas ir paveda kam nors atlikti darbus. Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.

Kalbant apie komandinio darbo bruožus, skiriančius jį nuo grupinio darbo, akcentuotinas ypatingas vadovo vaidmuo komandos veikloje. Vadovo vaidmuo – tai jo statuso lemiamas elgsena atitinkamoje situacijoje. H. Mintzbergas nurodė 10 vadovų vaidmenų ir juos suskirstė į tris grupes:

- tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenį – valdžios simbolis, lyderis, tarpininkas;
- informaciniai vaidmenys – informacijos priėmėjas, informacijos skleidėjas, atstovas;
- vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu, – antreprenieris, trukdymų šalintojas, išteklių skirstytojas, derybų vedėjas.

Visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys lemia vadovo statusą. Bendraudamas su asmenimis, vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik savo komandos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus.

Ryškėja, kad **kaip komanda** suprantama tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kurio veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Jewell R. Bruce (2002) teigia, kad komandiniai santykiai pasižymi šiais bruožais:

1. Bendradarbiavimas ir tarpusavio pagarba;
2. Abipusis priėmimas, pagarba, pasitikėjimas;

3. Pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų vertinimas;

4. Narių sutelktumas ir stiprus vidinės priklausomybės komandai jausmas;

5. Didelė kiekvieno nario motyvacija, igyvendinant komandos tikslus;

6. Individualūs įsipareigojimai bei komandinė atsakomybė;

7. Lyderio funkcijų pasiskirstymas;

8. Sugebėjimas įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant atitinkamas išvadas, koreguojančias tolesnę darbą kartu.

Pokyčiai ir jų raiškos organizacijoje rodikliai

„Išorinių pokyčių neįmanoma valdyti. Juos galima ignoruoti, jiems priešintis, į juos reaguoti, jais pasinaudoti įvairiais tikslais, tačiau valdyti jų negalima, taip kaip negalima jų pakreipti norima kryptimi. Tai, ar organizacijos nariai bus pokyčių aukos, ar nugalėtojai, priklauso nuo jų pasirengimo reaguoti į pokyčius, keistis bei transformuotis“ (Clemmer, 1995).

Dalis pasikeitimų gali būti sąlygoti pačios organizacijos elgsenos, tačiau kitu atveju pati organizacija privalo išmokti reaguoti į naujus aplinkos pokyčius ir juos panaudoti taip, kad jie duotų naudą.

Verslo valdymo žinovų (Pukšta, 2000; Lukauskaitė, 2000 ir kt.) teigimu, daugelis didelių ir gerai dirbančių kompanijų nesugeba deramai reaguoti į aplinkos ir vidaus iššūkius, t. y. keistis. „Pasidabinusios rinkos lyderių karūnomis, įmonės čempionės užmiega ant sunkiai iškovotų laurų ir pavirsta savo sėkmės monumentais“ (Pukšta, 2000, p. 5). Kad taip neatsitiktų, Pukštos teigimu, organizacijos privalo įvertinti, kad aplinkos, žmonių poreikių pasikeitimai atsiliepia įmonių ryšiams, tvarkai bei tradicijoms, todėl svarbu išsiaiškinti, kokios išorinės ir vidinės jėgos sąlygoja pokyčius organizacijose. Kitaip tariant, *kas rodo, kad organizacijoje (ar jos aplinkoje) vyksta pokyčiai?*

Remiantis P. Zakarevičiaus (2003) išskirtomis priežastimis, sąlygojančiomis objektyvius pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir viduje, teigiama, kad gali būti keli organizacijoje vykdomų pokyčių **rodikliai**.

Naujų mokslo atradimų bei informacijos gausėjimo įtaka organizacijoms yra akivaizdi. Dėl šių priežasčių organizacijoje taip pat vyksta pokyčiai, kurių rodikliais tampa *naujos produktų bei paslaugų gamyboje naudojamos medžiagos, įrengimai, aparatūra, įranga, technologiniai procesai, gausėjanti informacija bei jos panaudojimo galimybės ir pan.*

Technologijų ir uždavinių permainos apima gamybos proceso ir užduočių grafikų pakeitimus, naujų įrengimų pastatymą, normų ir darbo pobūdžio keitimą. Šios permainos dažniausiai keičia socialinius stereotipus, sukelia planų bei darbuotojų struktūros pakeitimus.

Taigi pokyčių rodikliais gali tapti ir *struktūros pakeitimai*, kurie yra dalis organizavimo proceso ir reiškia įgaliojimų bei atsakomybės persikirstymą, padalinių pertvarkymą, hierarchijos keitimą. Šie keitimai yra dažniausi (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Pukšta (2000) yra įsitikinęs, jog pokyčių atsiradimą organizacijų aplinkoje taip pat sąlygoja didėjantys vartotojų poreikiai. Jo nuomone, didėjant informacijos srautams, vartotojai tampa informuotesni, todėl jų poreikiai nuolat didėja. Reikliau vertinama ne tik prekė ar paslauga, bet ir jos pateikimas – kinta prekės ar paslaugos pasirinkimo kriterijai. Prieš dešimtmetį Lietuvoje pagrindinis įsigijimo kriterijus buvo prekės ar paslaugos kaina, o šiandien (XXI a.) vis daugiau dėmesio skiriama kokybei, unikalumui ir kitoms savybėms. Taigi ryškėja dar vienas vykdomų pokyčių organizacijoje rodiklis – *nauji produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principai, rinkodaros sistemos, finansiniai santykiai ir pan.*

Pukšta (2000) taip pat pažymi, jog didelę įtaką pokyčiams turi ir *didėjantys personalo poreikiai*. Didesnius personalo poreikius lemia augantis išsilavinimo lygis, naujų kvalifikacijų įgijimas arba turimų didinimas, informuotumo kilimas. Įmonių darbuotojai dažnai lygina savo darbo ir motyvacijos sąlygas su kitų organizacijų darbo sąlygomis ir turi galimybę rinktis. Kadangi įmonėms svarbu rasti ir išlaikyti tinkamą kvalifikuotą personalą kaip svarbią ir ilgalaikę investiciją, jos priverstos tobulinti personalo politiką, kitus procesus, t. y. keistis. Taigi tai, kad organizacijoje vyksta pokyčiai, gali parodyti pakitusi *personalo politika* (motyvacinės sistemos, atlyginimų programos, kompetencijos tobulinimo programos ir pan.) bei kitas rodiklis – *naujos darbuotojų vertybinės orientacijos, pakitę jų lūkesčiai bei organizacijos tikslai ir uždaviniai, jos misija.*

Reikėtų pažymėti, kad *padidėjęs streso lygis ar padažnėję konfliktai* organizacijoje (ar komandoje) taip pat gali rodyti vykdomų pokyčių organizacijoje buvimą, tiksliau, jų valdymo neefektyvumą. Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje sėkmė priklauso nuo to, kaip pokyčius priima esminis organizacijos (komandos) elementas – žmogus, kuris turi savo įsitikinimus, vertybes ir baimes. Žmogus, kuris jaučia krizę, savaip suvokia ir interpretuoja įvykius bei vadovų veiksmus, todėl atsiranda didesnė stresų ir konfliktų rizika. Visa tai, be abejonės, atsiliepia darbuotojo darbo rezultatams.

Taigi apibendrinant atliktą mokslinės literatūros analizę, visus išskirtus organizacijoje vykdomų

pokyčių rodiklius galima sugrupuoti į tris grupes. Kitaip tariant, organizacijoje vykdomus pokyčius (arba besikeičiančią aplinką) galima identifikuoti pagal šiuos rodiklius:

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

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

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

Komandinio darbo ypatumai

Atlikę komandinio darbo bei pokyčių teorines studijas, galime išskirti komandinio darbo, veikiančio pokyčių sąlygomis, ypatumus. Siekiant išskirti komandos, veikiančios pokyčių sąlygomis, ypatumus, buvo pasirinktas matricos metodas. Kitaip tariant, komandos veikiančios pokyčių sąlygomis ypatumų buvo ieškoma komandinio darbo bruožų (komunikacija, tarpusavio santykiai, atsakomybė, lyderio vaidmuo, sprendimų priėmimas) bei vykstančių pokyčių rodiklių (novacijų diegimas, konfliktų ir stresų aktyvėjimas, informacijos kiekio didėjimas) sankirtoje (žr. 1 lent.).

Išskirti tokie ypatumai:

Efektyvus informacijos valdymas – teisingas gausios informacijos paskirstymas.

Mokymasis vieniems iš kitų – tai komandos narių mokymasis iš savo ir kitų patirties.

Gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus – tai komandos narių sugebėjimas spręsti iškilusius konfliktus ir išvengti streso.

Nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi – tai komandos narių noras tobulėti, nuolat mokytis, nes nuo įgytų žinių priklauso visos komandos darbo rezultatai.

Nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas – tai komandos narių nuolatinis aplinkos stebėjimas besikeičiančios organizacijos viduje ir už jos ribų.

Sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas – vadovas privalo sudaryti sąlygas komandos nariams nuolat tobulinti savo žinias bei įgūdžius.

Tarpasmeninių santykių palaikymas – tai komandos lyderio gebėjimas palaikyti glaudžius ir draugiškus santykius tarp komandos narių.

Informacijos priėmėjas, skleidėjas, atstovas – tai komandos lyderio sugebėjimas teisingai priimti, skleisti ir paskirstyti vis didėjantį informacijos srautą.

Lankstumas – tai sugebėjimas reaguoti į pokyčius, atsirandančius besikeičiančios organizacijos viduje.

1 lentelė

Komandinio darbo ypatumai

Komandinio darbo bruožai Vykstančių pokyčių rodikliai	Komunikacija	Tarpusavio santykiai	Atsakomybė	Lyderio vaidmuo	Sprendimų priėmimas
Novacijų diegimas		Mokymasis vieniems iš kitų	Nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi; Nuolatinis išorinės aplinkos tyrinėjimas	Sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas	Lankstumas
Informacijos kiekio didėjimas	Efektyvus informacijos valdymas			Informacijos priėmėjas, skleidėjas, atstovas	Lankstumas
Konfliktų ir stresų aktyvėjimas		Gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus	Nuolatinis vidinės aplinkos tyrinėjimas	Tarpasmeninių santykių palaikymas	Lankstumas

Išskirti komandinio darbo pokyčių sąlygomis ypatumai rodo, kad tokia komanda privalo sugebėti lanksčiau priimti sprendimus, būti nusiteikusi nuolat priimti pokyčius bei į juos efektyviau reaguoti. Komandos nariai turi būti nusiteikę nuolatiniam naujų žinių, mokėjimų bei įgūdžių įgijimui, nuolatiniam mokymuisi iš savo ir kitų patirties. Vadovas savo ruožtu privalo sugebėti įgalinti darbuotojus nuolat mokytis bei tyrinėti išorinę bei vidinę komandos aplinkas, palaikyti gerus tarpasmeninius santykius bei efektyviai valdyti gaunamą informaciją.

Išvados

Kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas bei komandinis darbas yra vienos iš svarbiausių sėkmingo pokyčių (kartu ir pasipriešinimo pokyčiams) valdymo galimybių, užtikrinančių organizacijos ekonominį stabilumą, konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą organizacijai.

Įvertinant komandinio darbo bruožus bei organizacijoje (komandoje) vykdomų pokyčių rodiklius skirtingi šie komandinio darbo pokyčių sąlygomis ypatumai: efektyvus informacijos valdymas; mokymasis vieniems iš kitų; gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus; nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi; nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas; sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas;

tarpasmeninių santykių palaikymas; informacijos skleidėjas, priėmėjas, atstovas; lankstumas.

Literatūra

1. Bagdonas, E. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas.
2. Clemmer, J. (1995). *Pathways to Performance: a Guide to Transforming Yourself, your team and your Organization*. Wesley.
3. Csikszentmihalyi, M. (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. New York.
4. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas. Poligrafija ir informatika*. Vilnius.
5. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius.
6. Jewell, R. Bruce (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius.
7. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fires: designing effective organizations*. Englewood Cliffs.
8. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas.
9. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika*. Vilnius.
10. Smilga, E., Bosas, A. (1999). *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas.
11. Vasiliauskas, A. (2002). *Starteginis valdymas*. Vilnius.
12. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.

Diana Lipinskienė, Ieva Stokaitė

Peculiarities of Teamwork Under the Conditions of Changing Environment

Summary

The aim of the article is to reveal peculiarities of teamwork in changing environment. The analysis of scientific literature was carried out to achieve the aim. Main understandings and features of teamwork (communication, relationship, responsibility, the role of the leader, decision making) and the indicators of changes (implementation of innovations, growth of information,

rise of stress and conflicts) are highlighted in the first two parts of the article. In the third part of the article the peculiarities of teamwork working under the conditions of changes are developed. Here the matrix was used that allowed to take into consideration the features of teamwork and indicators of changes.