

LOGISTIKOS ĮMONĖS SANDĖLIAVIMO PASLAUGŲ TEIKIMO GERINIMAS TAIKANT KOMANDINĮ DARBĄ

JUSTINAS ŽVAGINIS¹, ARNOLDAS PETRULIS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Komandinis darbas leidžia organizacijoms išlaikyti aukštą konkurencingumo lygį, spręsti kompleksines problemas ir įgyvendinti išsikeltus tikslus. Remiantis mokslinės literatūros autoriais, pateikiamos *komandinio darbo* sampratos, aptariamios komandos narių savybės ir kompetencijos, vadovo poveikis komandiniam darbui. Tai leido išskirti tyrimo atlikimo vertinimo kriterijus. Nustatytas kompetencijų komandiniame darbe vertinimo, vidutinio ir žemiausio lygmenų darbuotojų tarpusavio supratimo trūkumas. Apibendrinus vadovo, vidutinio ir žemiausio lygmenų darbuotojų tyrimo duomenis, galima apibrėžti komandinio darbo logistikos įmonėje gerinimo galimybes.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *komanda, vadovas, savybės, kompetencijos, emocinis intelektas, sandėlis, logistika.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v44i3.2643>

Įvadas

Šiuolaikinis pasaulis, kuriame gyvename, sparčiai keičiasi. Kuriamos naujos ir tobulinamos esamos technologijos taikomos tiek asmeniniame gyvenime, tiek ir sprendžiant verslo problemas ar ieškant naujų galimybių. Nauji produktai keičia vartotojų ir tiekėjų įpročius, gerina gyvenimo kokybę bei didina verslo veiksmingumą, auganti paklausa skatina pasiūlą. Daugėjant vežamos produkcijos, kyla poreikis saugoti ir sandėliuoti prekes. Sandėliavimas yra lyg tarpinė stotelė visoje tiekimo grandinėje, kur saugomi ar tobulinami gaminiai, kol jie patenka pas galutinį vartotoją. Paprastai sandėliuose saugomos prekės ir žaliavos, bet kai kuriuose jų prekės gali būti paskirstomos, vežant jas iš vienos šalies į kitą, ir (ar) sukuriant pridėtinę vertę jas apdorojant ar perpakuojant.

Susidarančioms sparčiai kintančioms, ekstremalioms išorinės aplinkos situacijoms suvaldyti tradicinės organizacinės struktūros ir nusistovėjusių hierarchinių lygių nebepakanka. Taigi būtina peržvelgti ir analizuoti kiekvieną darbo procesą, ieškant alternatyvių problemos sprendimų. Įvertinus kilusias problemas ir jų sprendimų galimybes bei veiksnius, įmonės sėkmė vis dažniau siejama su darbuotojų, kaip komandos, o ne individualių asmenų veikimu, kai įžvalgas ir atsakymus lemia visų organizacijos narių gebėjimai ir žinios, pasitelkus komandinį darbą.

¹ Justinas Žvaginis – magistras (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas

Adresas: S. Nėries g. 5, LT-92227 Klaipėda

El. paštas: justaszvg@gmail.com

Tel. +370 648 13558

² Arnoldas Petrulis – asistentas, daktaras (socialiniai mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: S. Nėries g. 5, LT-92227 Klaipėda

El. paštas: arnoldas.petrulis@ku.lt

Tel. +370 673 444 29

Komandinio darbo rezultatai kur kas geresni nei individualiai dirbančių žmonių. Taigi įmonei komandinis darbas – akivaizdus privalumas, siekiant veiklos kokybės ir didesnio našumo. Tad mokslinė problema gali būti formuluojama probleminiu klausimu: kaip taikant komandinį darbą galima didinti logistinės įmonės sandėliavimo paslaugų veiksmingumą?

Straipsnio tikslas: ištirti logistinės įmonės sandėliavimo paslaugų gerinimo galimybes.

Tyrimo objektas: logistinės įmonės sandėliavimo paslaugų gerinimas.

Tyrimo metodai: mokslinių šaltinių lietuvių ir anglų kalbomis analizė, interpretacija, palyginimas. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, taikytas kokybinio tyrimo metodas, kuris yra veiksmingas norint ištirti žmonių nuomones, požiūrius ir socialinius reiškinius. Duomenys rinkti struktūruoto interviu metodu, jis taikytas apklausiant organizacijos aukščiausio, vidutinio ir žemiausio lygmenų darbuotojus. Sudarytas struktūruotas klausimynas visų lygmenų darbuotojams. Informantai apklausti tiesiogiai arba virtualioje erdvėje. Duomenys fiksuoti įrašant į diktofoną arba užsirašant, arba atsakymus į klausimus siunčiant el. laišku. Duomenų rinkimo būdas pasirinktas pagal situaciją, siekiant darbo veiksmingumo, tenkinant tiriamųjų reikalavimus.

1. Komandinio darbo sampratos

Veiksmingos komandos organizacijose yra unikalūs reiškinys siekiant kurti korporacinę vertę, užtikrinti organizacijos augimą ir įgyvendinti išsikeltus tikslus bei uždavinius (Onyebuchi, Olakunle, Esther, 2021). Pasauliui ir konkrečiai organizacijoms kylančios problemos yra tokios sudėtingos, kad neišvengiamas žmonių, turinčių bendrą tikslą, bendradarbiavimas (O'Neill, Salas, 2017). Dar visai neseniai komandos formavimas šiuolaikinėse organizacijose buvo viena iš „madingų“ personalo santykių kūrimo veiklų, o šiandien tai jau vienas nepakeičiamų veiksnių, siekiant sėkmingai atlikti darbo užduotis (Nadtochiy, Ivashova, Batov ir kt., 2022). C. N. Lacerenza'os, S. I. Tannenbaum'o, S. L. Marlow'o ir kt. (2018) nuomone, komandinio darbo ir darbuotojų bendradarbiavimo lygis išaugo, tad numatoma, kad komandos bus naudojamos ir toliau. Darbuotojų bendradarbiavimas organizacijoje neišvengiamas, siekiant sparčiai atlikti užduotis ir išlaikyti konkurencingumą (Obiekwe, Mobolade, Akinade, 2021). Šiandien sėkmingas verslas be komandinio darbo neišsivaizduojamas, į individualų darbą orientuota tradicinė organizacija, netaikanti komandinio darbo principo, sudėtingame ir dinamiškame šių dienų verslo pasaulyje nebegali būti konkurencinga. Verslo organizacijoms, S. Sanyal'o ir M. W. Hisam'o (2018) teigimu, siekiant pasitelkti veiksmingas komandas, reikia įdarbinti darbuotojus, turinčius darbo komandose patirties. Tai vienas pagrindinių darbo rinkos rodiklių, tad dauguma didžiųjų organizacijų parengė specialius testus, kurie leidžia nustatyti darbuotojų gebėjimą dirbti komandoje. Taigi gebėjimas dirbti komandoje tapo esminiu kiekvieno būsimo darbuotojo įgūdžiu. M. Tripathy (2018) pabrėžia, kad anksčiau komandinis darbas taikytas tik įgyvendinant konkrečius projektus, o šiandien jis komandinis darbas yra dinamiškas, veiksmingas ir vis dažniau taikomas rutiniams darbams.

Siekiant veiksmingai panaudoti komandinį darbą kaip išsikeltų tikslų įgyvendinimo ir organizacijos konkurencingumo išlaikymo instrumentą, būtina suprasti *komandos sąvoką* (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Komandos samprata

<i>Komandos sąvoka</i>	<i>Autoriai</i>
Nedidelis skaičius žmonių, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, įsipareigojusių bendrai idėjai, siekiančių produktyvių tikslų ir besilaikančių bendro požiūrio	Obiekwe, Mobolade ir Akinade, 2021
Komanda yra tada, kai individualios jos narių pastangos, stiprybės ir įgūdžiai derinami su komandiniu darbu, siekiant bendro tikslo ar renkantis bendrą kryptį, komandos nariams ir organizacijai siekiant reikšmingų rezultatų	Obiekwe, Mobolade, Akinade, 2021
Komanda – tai žmonės, kurie savo darbe yra vienas nuo kito priklausomi ir įsipareigoję kartu įgyvendinti bendrą tikslą, siekdami užsibrėžtų tikslų ar atlikdami bendras užduotis	Obiekwe, Mobolade, Akinade, 2021

<i>Komandos sąvoka</i>	<i>Autoriai</i>
Komanda, kaip išskirtinis dviejų ar daugiau dinamiškai tarpusavyje sąveikaujančių žmonių, kurie prisitaiko vieni prie kitų siekdami bendro tikslo ar įgyvendindami bendrą misiją, kiekvienam jų priskiriant konkrečius vaidmenis ar funkcijas, darinys, kurių narystės trukmė yra ribota	Dietz, Pronovost, Mendez-Tellez ir kiti, 2014
Komanda – tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, sąveikaujanti tarpusavyje, siekdama bendro tikslo. Šios sampratos ypatumai: (a) komandos narių tikslų bendrumas; (b) narių tarpusavio priklausomybės nulemta sinergija ir (c) dydis, kai pakanka bent dviejų narių	Varela, Mead, 2018
Komanda yra priemonė, leidžianti darbą organizuoti taip, kad asmenys galėtų nuveikti daugiau, nei veikdami individualiai	Bell, Colaneri, Outland, 2018
Komanda dabarties organizacijų valdyme suprantama kaip nedidelė darbuotojų grupė, sudaryta ir dirbanti pagal nustatytas taisykles, siejama bendrų tikslų, vertinanti visos organizacijos valdymui keliamus reikalavimus, kurie nulemti vidinio bendradarbiavimo komandoje principų	Gražulis, 2014

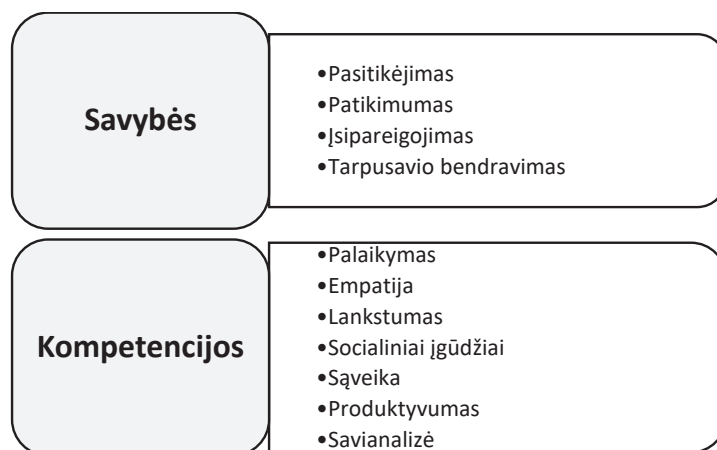
Sudaryta darbo autorių.

Autoriams susintetinus mintis, galima teigti, kad komanda – tai dviejų ar daugiau žmonių grupė, kurios nariai yra tarpusavyje priklausomi, turi savo konkrečius vaidmenis, vienas kitą papildo, turi bendrą idėją, požiūrį ir veikia siekdami vieno bendro tikslo. Tokia darbo forma pasirenkama, siekiant nuveikti daugiau, nei galėtų individualiai veikiantis narys.

2. Komandos narių savybės ir kompetencijos

Komandos narių elgesio bruožai, įgūdžiai ir kitos savybės daro tam tikrą poveikį komandiniam darbui, tačiau ne visų jų poveikis siekiamam rezultatui tolygus. Komandos narių skirtumai ir komandinio darbo veiksmingumo didinimas skamba kaip nesusiję dalykai arba paradoksas, tačiau prireikus spręsti problemą tinkamiausios yra nevienalytės grupės (Forsyth, 2014). Taigi grupės nariai labai skiriasi amžiaus, lyties, išsilavinimo, profesijos, pareigų, politinių pažiūrų, tikėjimo, požiūrio į gyvenimą aspektais. Skirtingi nariai su skirtingomis savybėmis, įsitikinimais, priklausantys skirtingoms kartoms gali suteikti komandai jaunatviškumo, šiuolaikiškumo arba iškilus problemai leidžia priimti patirtimi pagrįstą sprendimą. Be komandos narių skirtumų, yra ir tarpkultūrinių skirtumų, atrodytų, tai lyg dar vienas pranašumą suteikiantis elementas, vis dėlto jie gali komandai kelti rūpesčių, negalint atrasti daugiau bendrų kultūrinių elementų. Socialinė įvairovė gali lemti neigiamus stereotipus ir tokį požiūrį į kitus narius, kas gali neigiamai paveikti rezultatus, nors žinių, įgūdžių ir gebėjimų skirtumai komandos veiklai naudingi (Cizmas, Feder, Maticiuć ir kt., 2020). Vadovas, siekiantis kuo veiksmingiau išnaudoti komandos narių savybes, turi gebėti įvertinti jų poveikį rezultatams. Pasak H. Lippert'o ir V. Dulewicz'iaus (2017), K. Flores-Szwagrzak'o, R. Treibich'o (2020), skiriamos kelios pagrindinės komandos narių savybės ir kompetencijos, kurios gali daryti didžiausią poveikį rezultato siekimo procesui ar pačiam rezultatui. Remiantis autorių atliktais empiriniais tyrimais, pagrindinės komandos narių savybės ir kompetencijos pavaizduotos 1 paveiksle.

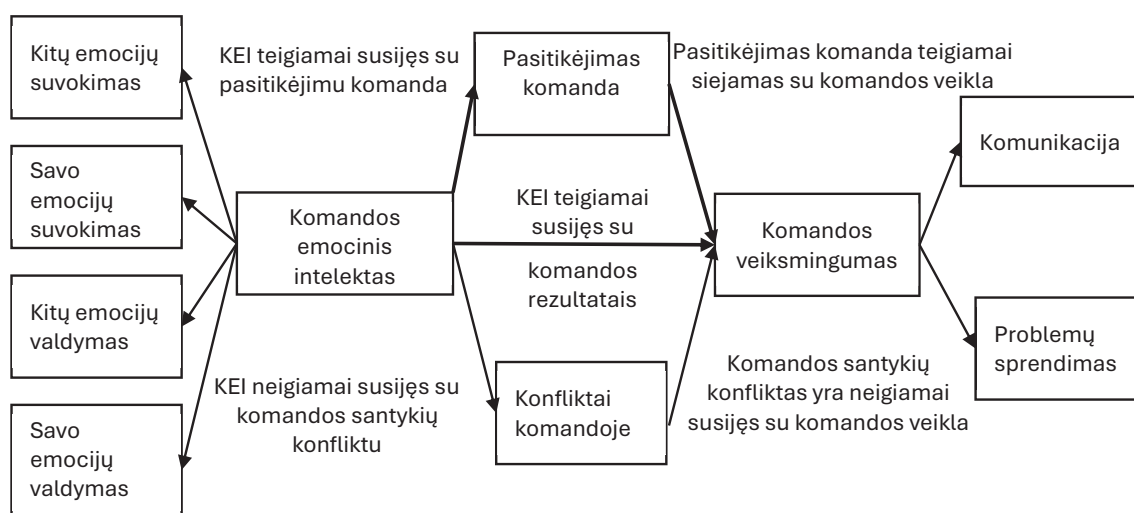
Komandos, kurių veikloje dalyvauja minėtas savybes ir kompetencijas turintys nariai, gali daug veiksmingiau dirbti, greičiau surasti bendrą kalbą bei siekti norimų rezultatų. E. Cizmas, E-S. Feder, M-D. Maticiuć ir kt. (2020) pritaria, kalbant apie komandas, kad veiksmingumas paaiškinamas komandos gebėjimu sėkmingai atlikti užduotį ir koreliuojamas su komandinio darbo elgesiu. Komandinis elgesys laikomas veiksmingu būdu siekiant darbo komandose sinergijos. Svarbu paminėti, kad pasitikėjimas laikomas esminiu bendradarbiavimo komponentu. Užmezgdamos pasitikėjimu grindžiamus santykius šalys labiau linkusios neįžvelgti naudojimosi jomis rizikos ir veikti siekdamas kolektyvinės naudos.



1 pav. Komandos narių savybės ir kompetencijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Lippert, Dulewicz, 2017; Flores-Szwagrzak, Treibich, 2020.

Analizuojant komandos narių savybių, kompetencijų svarbą komandiniam darbui, svarbu išskirti reikšmingą, dėl kurio dar mažai diskutuojama – emocinį intelektą. Nustatyta, kad vienas pagrindinių komandos veiksmingumą užtikrinančių veiksnių yra komandos emocinis intelektas (Rezvani, Barrett, Khosravi, 2018). Individo emocinis intelektas suprantamas kaip gebėjimas atpažinti ir valdyti savo bei kitų emocijas. Pastebima, kad emocinis intelektas būdingas ne tik pavieniems asmenims, bet ir komandoms. Komandos emocinis intelektas, A. Rezvani, R. Barrett ir P. Khosravi (2018) teigimu, atskleidžia jos lygio kompetenciją, leidžiančią visai komandai panaudoti savo sinerginius procesus, kad kolektyvas taptų emociškai protingesnis. Tai gali pagerinti komandos veiklą, be to, struktūriškai skiriasi nuo emocinio intelekto individualiu lygiu. Taigi komandos emocinis intelektas gali ugdyti komandos narių gebėjimą bendrauti vieniems su kitais, būti atviriems priešingoms nuomonėms, idėjoms ir išnaudoti emocijas, siekiant komandos veiklos našumo ir veiksmingų sprendimų. A. Rezvani, R. Barret ir P. Khosravi (2018) taip vaizduoja emocinį intelektą komandiniame darbe (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Emocinis intelektas komandiniame darbe

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Rezvani, Barrett, Khosravi, 2018.

*KEI – komandos emocinis intelektas.

Žvelgdami į 2 paveikslą galime suprasti emocinės patirties priežastį ir pasekmes su darbu susijusiam darbuotojų požiūriui bei elgesiui. Įvykiai darbe lemia atitinkamas darbuotojo emocines reakcijas, kurios savo ruožtu – tolesnį požiūrį į darbą ir elgesį. A. Rezvani, R. Barrett ir P. Khosravi (2018) teigia, kad darbo įvykius (pvz., konfliktą), požiūrį (pvz., pasitikėjimą) ir elgesį darbe veikia patirtis, susijusi su įvairiomis emocijomis, kurios nulemtos įvykių. Šias emocijas darbe patiriantys žmonės gali elgtis nenusipėjamai. Taigi pasitikėjimas ir konfliktas komandoje (dėl komandos narių patirtų emocinių išgyvenimų) yra tarsi jungtis tarp komandos emocinio intelekto ir komandos veiklos rezultatų. Minėti autoriai pažymi emocinio intelekto poveikį komandiniam darbui, teigdami, kad jis leidžia: suvokti emocijas, mintyse jas įsisąmoninti ir valdyti savo bei kitų emocijas.

3. Vadovo poveikis komandiniam darbui

Jokia veikla negali būti įsivaizduojama be dviejų komponentų – vykdytojo ir vadovo. Šiuolaikinei vadovo paklausos tendencijai apibrėžti tinkama mintis, kad neaiškiais laikais stipraus, pasitikinčio ir patikimo vadovo poreikis yra didesnis nei bet kada (Bula, Klecha, Žak, 2022). Vadovo vaidmenį siaurąja prasme komandinio darbo kontekste apibūdino S. Sanyal'as ir M. Hisam'as (2018), jų teigimu, komanda negali veikti, nesusitarusi dėl to, kas ką turi daryti, ir užtikrinti, kad visi nariai tinkamai pasiskirstys darbo krūvi. Norint susitarti dėl darbo specifikos ir suderinti skirtumus, integruojant individualius įgūdžius, būtina vadovybė ir jos reguliuojama, pasitelkus komandos narius, struktūrą. Vadovo vaidmens apibūdinimą papildė A. M. Bourgault ir C. Goforth'as (2021), teigiantys, kad vadovas turėtų skatinti bendradarbiauti, vertinti komandinį darbą ir įvertinti jį, skatinti pokyčius, išnaudoti visas komandos galimybes.

Kaip kiekvienas organizacijos darbuotojas, tiksliau, komandos narys, vadovas turi savo funkcijas ir pareigas. Paprastai komandos ir organizacijos vadovų funkcijos nesiskiria, tačiau analizuojant mokslininkų išvalgas išvalgtą ir papildomų komandos vadovo funkcijų. Šios srities pradininkas H. Fayol'is valdymo procesą apibūdino kaip penkias vadovų vykdomas veiklas ar funkcijas, būtent: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę (Cizmas, Feder, Maticiuć ir kt., 2020). Valdymo funkcijas galima pateikti kaip keturių etapų ciklą: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Šios funkcijos yra fundamentalios kiekvieno vadovo darbe. Detalesnį šio ciklo supratimą minėti autoriai pateikia kaip valdymo procesą, kurį sudaro atitinkami veiksmai, apimantys vadovo vykdomą darbo planavimą, organizavimą, mokymą, sprendimų priėmimą ir jų vykdymo kontrolę, kitų darbuotojų vykdomos veiklos stebėseną, siekdamas organizacijos tikslų ir darbo veiksmingumo.

Analizuodami su komandiniu valdymu susijusias vadovo funkcijas D. R. Forsyth'as (2014) ir V. D. Soni's (2020) skiria komandinio darbo funkcijas (žr. 2 lentelę).

Komandinio darbo valdymas apima minėtus keturis ciklus: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Planavimą reikėtų įvardyti kaip kritiškai svarbų veiklos našumo elementą (Cizmas, Feder, Maticiuć ir kt., 2020). Planavimo elementai: tikslų nustatymas, strategijų ir planų rengimas, siekiant įgyvendinti tikslus. Minėti autoriai planavimą komandiniame darbe įvardija kaip svarbių sprendimų priėmimą. Svarbu į šį procesą įtraukti komandos narius, aptariant su jais jų įgyvendinimo tikslus ir būdus, tai ugdo bendradarbių pasitikėjimą vienas kitu. Planavimo etapo skaidrumą ir sėkmingą jo vykdymą lemia komandos narių tarpusavio ryšys, pasitikėjimas ir kiti komandiniam klimatui svarbūs elementai.

Minėti autoriai pateikia ir vadovavimo funkcijos sampratą. Vadovavimas – tai tikslo įgyvendinimo procese dalyvaujančių darbuotojų motyvavimo ir paramos jiems teikimas, veiksmingų komunikacijos kanalų nustatymas ir naudojimas bei konfliktų sprendimas, bendradarbių veiksmus derinant su apibrėžtais tikslais ir patvirtintais planais (Cizmas, Feder, Maticiuć ir kt., 2020). *Vadovavimo funkcijos* sampratą apibrėžia ir V. D. Soni's (2020), jo teigimu, geras vadovavimas komandai neatsiejamas nuo laiko kitiems komandos nariams skyrimo. Būtina išnaudoti visas komandos pranašumo galimybes kitų motyvacijai ir savimotyvacijai.

2 lentelė. Vadovo komandinio darbo valdymo funkcijos

Funkcija	Reikšmė
Grupės aplinkos, kuri skatintų, o ne varžytų kūrybiškumą kūrimas	Komandinio darbo našumas, problemų sprendimas, komandos narių atsiskleidimas
Teigiamų kitų darbuotojų pasiūlymų aspektų atskleidimas	Veiksmingesnis sprendimų priėmimas, komandos narių palaikymas, kritinis situacijos vertinimas
Įvairių metodų mąstymo procese taikymas	Skatinimas kurti naujas idėjas ir jas įgyvendinti
Skirtingų elementų grupės darbe susiejimas ir įvairių principų taikymas	Aiškesnis problemos supratimas, tikslesnis situacijos vertinimas ir užduočių planavimas
Komandos narių padaršinimas, palaikymas	Komandos narių darbo klimato gerinimas, tarpusavio ryšių palaikymo skatinimas
Eksperimentavimo skatinimas	Skatinimas siūlyti idėjas, naujos informacijos dėl esamos problemos paieška
Kūrybiškų problemų sprendimo metodų taikymas	Komandiniame darbe kylančių problemų sprendimo veiksmingumas bei inovatyvumas
Komandos narių vertinimas	Komandos narių tarpusavio ryšių gerinimas pasitelkiant grįžtamąjį ryšį, komandinio darbo veiksmingumo stebėjimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Forsyth, 2014; Soni, 2020.

4. Tyrimo metodas

Teorinėje dalyje, išanalizavus komandinio darbo esminius veiksnius: komandos narių savybes, valdymo funkcijų veiksmingumą ir emocinį intelektą, sudarytas interviu klausimynas. Šis metodas taikomas siekiant surinkti aukščiausios, vidutinės ir žemiausios grandies atstovų giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį apie komandos narių savybes ir kompetencijas, vadovų funkcijų veiksmingumą, emocinį intelektą, kartu pasidomėti esama komandinio darbo situacija organizacijoje (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Interviu klausimyną sudaro: tyrimo tikslo, tyrėjo ir taikomų etikos principų pristatymas ir klausimai (Ten pat). Atliekamas tyrimas yra anoniminis, tad nei vardas, nei pavardė neatskleista, respondentai įvardyti fiktyviu slapyvardžiu. Vykdam interviu vadovautasi pasirinktais etikos principais, kad tiek tyrėjas, tiek tiriamasis nepatirtų žalos ir būtų išlaikytas konfidencialumas.

Tyrimo imtis. Tyrimo informantų atrankai taikyti šie atrankos kriterijai:

- informantas turi atstovauti aukščiausiam, vidutiniam arba žemiausiam grandies lygiui;
- turėti ne mažiau nei vienerių metų darbo stažą.

3 lentelė. Informantai

Informantas	Lytis	Išsilavinimas	Darbo stažas įmonėje	Statusas
1-AL	Vyras	Aukštasis	10	Aukščiausias lygmuo
1-VL	Vyras	Pagrindinis	8	Vidutinis lygmuo
2-VL	Vyras	Aukštasis	7	Vidutinis lygmuo
3-VL	Moteris	Aukštasis	10	Vidutinis lygmuo
1-ŽL	Vyras	Aukštasis	6	Žemiausias lygmuo
2-ŽL	Vyras	Pagrindinis	3	Žemiausias lygmuo
3-ŽL	Vyras	Pagrindinis	6	Žemiausias lygmuo

Sudaryta darbo autorių.

5. Tyrimo rezultatai

Pateikiami interviu tyrimo rezultatai panaudoti vertinant logistinės bendrovės komandinio darbo tobulinimo galimybes. Paklausus organizacijos vadovo apie pagrindines komandos narių savybes ir kompetencijas, tarpusavio pasitikėjimo svarbą bei komandos vertybes jis išskyrė pagrindinę narių supratingumo savybę: „...visi suprastų, ką per paslaugą mes darome“ (1-AL, 55). Detalizavo ir kitas savybes: „Tai lankstumas (...) labai svarbus dalykas komandoje...“ (1-AL, 70); „Lojalumas, dažniausiai jisai irgi gali būti kelių lygmenų, lojalumas įmonei, lojalumas gali būti profesijai, lojalumas gali būti komandai. Galų gale gali būti kolegai“ (1-AL 81–83); „Žmogiškumo jausmas, komandiškumas...“ (1-AL, 95); „...Kompetencija, tai vat, būtent žmogaus sumanumas, išprusimas, išsilavinimas, (...) gyvenimiškos kompetencijos apie suvokimą, kaip darbas atliekamas“ (1-AL 105–106). Atsakydamas į tarpusavio pasitikėjimo svarbos klausimą, organizacijos vadovas teigė, kad tai yra „pamatinis ir kertinis dalykas, nes jeigu komandoje nėra pasitikėjimo komandos nariais, automatiškai prasideda individualizuotas darbas, o tai yra priešprieša sąvokai komanda“ (1-AL 176–178). Atsakydamas į klausimą dėl komandos vertybių svarbos bei jų puoselėjimo organizacijoje, organizacijos vadovas teigė, kad „komanda visą laiką buvo ir yra vertybė“ (1-AL 261–262).

Vidutinio lygmens darbuotojų mintys, paklausus apie pagrindines komandos narių savybes ir kompetencijas: „...nebijoti priimti savo sprendimus, nebijoti, turėti tvirtą savo nuomonę...“ (1-VL, 8–10); „...greitas sprendimų suradimas, taktiškumas, žiūrėjimas procesuose keliais žingsniais į priekį...“ (2-VL, 9–12); „...nesusireikšminimas savęs, suvokimas, kad tai komandinis darbas...“ (3-VL, 6–15). Išskirdami pagrindines komandos narių kompetencijas, vidutinio lygmens atstovai atsakė, kad „žemiausio lygmens darbuotojai turi turėti autokrautuvo pažymėjimą, (...) reikalingas kompiuterinis raštingumas“ (1-VL, 12–16). Siekiant išsiaiškinti pagrindines komandos narių vertybes, vidutinio lygmens darbuotojai išskyrė: „pagrindinė vertybė – pasitikėjimas“ (1-VL 27–29); „...norėjimas tobulėti, žingeidumas“ (2-VL 26); „Pasitikėjimas, tarpusavio pasitikėjimas, savo darbo atlikimas, sąžiningumas“ (3-VL 28–32).

Paklausus žemiausio lygmens atstovų apie komandos narių vertybes ir kompetencijas, atsakyta, kad „komandos nariai turi mokėti tinkamai pasiskirstyti darbus, greitai ir efektyviai atlikti užduotis, spręsti problemas“ (2-ŽL 7–8); „Kruopštumas, atidumas, nebijojimas priimti sprendimus pagal savas kompetencijas, nebijoti klausti, punktualumas, laikytis darbo laiko taisyklių (...) Mokėti analizuoti aplinką, prižiūrėti techniką, darbo įrankius, įvertinti, ar tinkami naudoti“ (1-ŽL, 26–28); „Noras dirbti“ (3-ŽL 10). Kalbant apie tarpusavio pasitikėjimo svarbą: „tarpusavio pasitikėjimas yra labai svarbus komandoje, o didžiausias tarpusavio pasitikėjimas yra, kai užduotys atliekamos su patyrusiais darbuotojais“ (3-ŽL 14–16); „Jeigu jau pasitiki kaip darbuotoju, tai pagreitina darbo procesą ir savo darbą. Pasitikėjimas yra būtinas“ (1-ŽL 44–50); „...kai pasitiki kitais darbuotojais, kad jie atliks užduotį tinkamai, tau nereikės dėl to sukti galvos ir gaištį laiką“ (2-ŽL 12–14).

Pagrindinės mintys apie komandinio darbo vertybes: „Vertybės yra svarbu. Viena iš vertybių gali būti pasitikėjimas savo komandos nariais, nes tai daro įtaką darbo rezultatams“ (2-ŽL 16–18); „Vertybės turėtų būti bet kokiame atveju. (...) komandoje stengiamasi palikti kuo mažiau darbo kitai pamainai, atlikti visas pavestas užduotis, aukojam papildomas poilsio pertraukėles, pasilieka po darbo, kad nepalikti nebaigtų darbų. Jei pradėjom vieną darbą, tai būtinai ir pabaigiam“ (1-ŽL 54–59); „Sandėliavimo veikloje viena iš svarbiausių vertybių yra komunikacija. (...) dėl vertybių laikymosi mūsų komandoje negalėčiau pakomentuoti, nes nėra jos akcentuojamos, nustatytos“ (3-ŽL 22–23).

Susisteminti duomenys pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Komandos narių savybių ir kompetencijų vertinimas

Komandos narių savybės ir kompetencijos				
Kriterijus				
	Savybės	Kompetencijos	Tarpusavio pasitikėjimas	Komandos vertybės
1-AL	Lankstumas, lojalumas, žmoniškumas, komandiškumas	Sumanumas, išprusimas, išsilavinimas, fizinis pasirngimas	Pamatinis ir kertinis dalykas, nepasitikėjimas mažina darbo efektyvumą	Komanda, pagarba komandos nariams
1-VL	Sprendimų priėmimas, tvirta nuomonė, gebėti sukritikuoti	Autokrautuvo pažymėjimas (gebėjimas dirbti autokrautuvu) Kompiuterinis raštingumas	Mažesnis kontrolės poreikis, mažiau klaidų, tikslo pasiekimas	Pasitikėjimas
2-VL	Greitas sprendimų suradimas, taktiškumas, gebėjimas prognozuoti darbus	–	Darbai atliekami greičiau ir tobuliau	Noras tobulėti, smalsumas
3-VL	Komandinio darbo suvokimas, padedantis, darbštus	Efektyvus užduočių perdavimas, Mažesnė kontrolė	–	Pasitikėjimas, sąžiningumas
1-ŽL	Kruopštumas, atidumas, punctualumas	Prisiimtų sprendimų įvertinimas	Pagreitina darbo procesą	Pradėtų užduočių atlikimas laiku
2-ŽL	Problemų sprendimas	Darbų planavimas	Mažina laiko gaišimą	Pasitikėjimas komandos nariais
3-ŽL	Noras dirbti	–	Greičiau atliekamos užduotys	Komunikacija

Sudaryta darbo autorių, remiantis interviu duomenimis.

Dėl komandos narių vertinimo organizacijos vadovas skiria pagrindinį kriterijų: „Tai laiku, kokybiškai ir efektyviai atliktas darbas“ (1-AL 317); „Reikia labai aiškiai atskirti, kas yra funkcija ir darbas, kas yra priklausoma padaryti, ir už ką yra vertinama ir motyvuojama, nes, mano supratimu, motyvacija atsiranda tuomet, kada darbuotojas dirba 101 %, nes nepamirškime, kad už 100 % mes gauname atlyginimą“ (1-AL 333–336); „...pats paprasčiausias dalykas (...) visą laiką reikia girti garsiai ir pykti tyliai. (...) garsiai kalbėjimas prie kitų tai yra paskata kitus pasitempti“ (1-AL 305–306). Paklausus organizacijos vadovo apie komandos taisykles, pareigybes bei komunikacijos tinklo svarbą, pateikiamos pagrindinės jo mintys: „Taisyklės prasideda nuo darbo proceso aprašymo, aptarimo, įvertinimo, nusakymo, išmokymų ir panašiai“ (1-AL 377–380). Apie pareigybes: „Jos tam ir yra nustatomos, kad žmonės ne tik žinotų, kas iš ko priima, kokia komanda, kas iš po pirmo, kokį nurodymą, bet ir kas už ką yra atsakingas ir kas gali padaryti ir geba padaryti“ (1-AL 410–411). Apie komunikacijos tinklą: „Komunikacijos tinklas yra svarbus tam, kad dešinė koja žinotų, ką daro kairė“ (1-AL 415–419). Apie komandinio darbo tikslą ir jo supratimo svarbą: „Tai tikslas turi būti suformuotas, ką mes darome ir kaip...“ (1-AL 449–451); „tikslai padeda mums nustatyti efektyvumą, pelningumą ir iš esmės pademonstruoti komandinį darbą...“ (1-AL 446–481). Apie kritinės situacijos poveikį komandai: „Noras yra, kad jos nepasitaikytų, turbūt jų išvengti neįmanoma, galima tik minimizuoti pagal pamokas ir per šakninių priežasčių paiešką“ (1-AL 492–493).

Pagrindiniai vidutinio lygmens vadybininkų atsakymai į klausimus dėl komandos narių vertinimo: „...vertinant darbuotojus (...) įmonės turėtų vadovautis tikslų pasiekimais“ (1-VL 34–35); „Aš tiesiog pasiimu komandoje (...) vieną žmogų, kurį tam tikrą laiką stebiu, žiūriu, kaip jis tobulėja, mokosi, kaip jis pasisavina tam tikrus momentus sandėliavimo procesuose, tai ganėtina su kai kuriais žmonėmis galima

labai greitai nuspręsti, ar tas žmogus gali sandėliavimo procesuose suteikti tam tikrą teigiamą indėlį“ (2-VL 41–47). Dėl darbuotojų motyvavimo: „Visų pirma reikia pasakyti ačiū, padėkoti, (...) piniginė motyvacija. Ypač šiais laikais labai svarbu ir motyvuojama parodant, organizuojant bendrus susiėjimus, bendrus pietus, parodomas dėmesys, parodant, kad komandos nariai yra įvertinami, kad yra matomi, darbai yra įvertinami“ (3-VL 39-49); „Galėtų būti ir naujų motyvacinių priedų, kaip kelionės, sanatoriniai kelialapiai, nebūtinai į užsienius. Jeigu ne sandėlio darbuotojus, o administracijos darbuotojus, būtų galima išsiųsti į kursus“ (3-VL 53–57). Dėl komandos taisyklių, pareigybių ir komunikacijos tinkle: „...jei darbuotojai nežinos, kur, kaip sandėlyje daryti, savo nuožiūra viską darys, tai čia bus betvarkė. Turi būti hierarchija, atsakomybės“ (1-VL 47–48); „...turi būti aiškiai iškomunikuota, kas už ką atsakingas“ (1-VL 51-52); „...be taisyklių nebūtų ir tikslingo darbo, tikslinių užduočių“ (2-VL 53–55); „Komunikacijos būdai dažniausiai gali būti bet kokie, (...) Mobiluoju telefonu, žodžiais, net akimis galima susišnekėti“ (2-LV 56–58); „Kai yra taisyklės, yra tvarka, todėl tai leidžia lengviau valdyti procesą, o kai yra valdomas procesas, galima suprasti, kurioje vietoje yra stringama, kurioje vietoje darbai vyksta lėčiau, galima greičiau suvokti, ką reikia taisyti, patvarkyti“ (3-VL 65–69). Dėl komandos darbo tikslo ir jo supratimo: „Manau, kad tikslas turi būti, o visa komanda turi žinoti savo tikslą ir žmogus turi žinoti, kodėl jis daro šį darbą“ (3-VL 94–100); „Mažiems darbuotojams nereikia žinoti, o atsakingiems – reikia. Būtent atsakingi žmonės ir užtikrina tą tikslą, kad jis būtų įvykdytas“ (2-VL 77–78). Dėl kritinių situacijų vykdant sandėliavimą: „...dažniausiai pasireiškia per tikslų ar plano nukrypimą, kada atsiranda nenumatytų darbų (...) sumažina daugumą darbų, efektyvumą“ (2-VL 82–89). „Kritinės situacijos dažniausiai būna, kad laiku neatvažiuoja prekės, užsikemša sandėlis, užsakymų nukėlinėjimas“ (1-VL 84). Kitu aspektu išskiria krizines situacijas: „Klientų norai keičiasi labai dažnai, šiandien norime šito, o rytoj jau kito. (...) Komandos nariai dažnai pradeda reikšti nepasitenkinimą, erzintis. (...) tai yra pats sunkumas, ištransliuoti teisingai, kad visa tai turi būti padaryta“ (3-VL 105–112).

5 lentelė. Vadovo funkcijų veiksmingumo vertinimas

Vadovo funkcijų veiksmingumas							
Kriterijus							
	Narių vertinimas	Narių motyvavimas	Taisyklės	Pareigybės	Komunikacija	Tikslas	Kritinės situacijos
1-AL	Laiku, efektyviai, kokybiškai atliktas darbas Ilgalaikiai rezultatai	Pagyrimas Finansinis priedas Pietūs Pusmečio šventė	Veiklos šablonas Griežtos ir aiškios	Nurodo, kas ir už ką atsakingas, kas geba atlikti užduotis	Užtikrina efektyvią sandėlio veiklą Mažina klaidas	Nurodo, ką daryti ir kaip Nustato efektyvumą, pelningumą Skatina komandiškumą	Sandėliavimo technikos veiklumas Aiškus planavimas Nelaimingas atsitikimas Sandėlio valdymo sistema
1-VL	Tikslų pasiekimai Užsakymų rinkimo greitis ir kiekis	–	Skirtos palaikyti sandėlyje tvarką	Visi turi aiškiai suprasti atsakomybes	Skaitmenizuota Visiems suprantama Naudoti technologijas	Dieniniai planai Savaitės planai Lankstumas	Vėluoja transportas Užsikemša sandėlis Susirgimai darbuotojų
2-VL	Stebėjimas Ilgautų žinių vertinimas	Finansinis priedas Padėkojimas	Tikslingas darbas Tikslinės užduotys	Kiekvienas turi žinoti savo pareigas	Neaiški komunikacija trukdo pasiekti tikslą	Tikslas svarbus tik atsakingiems asmenims	Planų nukrypimai, technikos gedimai

Vadovo funkcijų veiksmingumas							
Kriterijus							
	Narių vertinimas	Narių motyvavimas	Taisyklės	Pareigybės	Komunikacija	Tikslas	Kritinės situacijos
3-VL	–	Padėkojimas Finansinis priedas Dėmesys Mokymai	Padedą valdyti ir tobulinti procesą	–	–	Tikslas aktualus visai komandai, skatina darbus	Nepastovūs klientų užsakymai Komandos skundai
1-ŽL	Darbu atlikimas	Papildomi bonusai už gerai atliktą darbą Sporto klubas Šventės	Taisyklės derinamos su darbuotojais	–	Hierarchija Aiški informacijos perdavimo seka Tinkamos darbo priemonės	Valdžia turi nustatyti aiškius tikslus Komandos nariai turi suprasti tikslo svarbą	Papildomi darbai
2-ŽL	Taisyklingas darbų atlikimas	Finansiniai priedai už atliktą užduočių kiekį	Skatina darbo efektyvumą ir sklandumą	Pareigybės skatina komunikaciją	Komunikacinės funkcijos nustatytos pagal pareigybės	Skatiną darbų vykdymą	Neplanuoti darbai, užsakymų pakeitimai
3-ŽL	Komandos vertinimas	–	Tikslus darbų paskirstymas	–	Aiški komunikacija garantuoja laiku atliekamą darbą	Dienos planai leidžia geriau suprasti užduotis	Technikos gėdimai

Sudaryta darbo autorių, remiantis interviu duomenimis.

Apklausus žemiausio lygmens darbuotojus, pateikiamos pagrindinės mintys apie komandos narių vertinimą: „Pagrindinis vertinimas yra – atlyginimas (...) Jeigu darbas yra nepriekaištingai atliktas, manau, turėtų būti kažkokie ir papildomi paskatinimai“ (1-ŽL 75–78); „Mano nuomone, negalima išskirti komandos narių individualiai, juos reiktų vertinti kaip komandą bendrai“ (3-ŽL 28–29). Pagrindinės mintys apie komandos taisykles, pareigybės ir komunikacijos tinklą: „Taisyklės bet koku atveju yra reikalingos, kuriomis turime vadovautis“ (1-ŽL 104–108); „Dėl komunikacijos būdo, tai yra labai opi tema (...) Mano nuomone, komunikacija turėtų būti nuo direktoriaus iki vadovų ar vadybininkų, iki pamainos vadovo ir tik tada iki sandėlio darbuotojų“ (1-ŽL 119–129). „Vadovaujantis numatytomis taisyklėmis darbas vyksta sklandžiau ir efektyviau, pareigybės nurodo atsakingus asmenis už tam tikrus darbus, tai leistų ir komunikacijai būti tikslesnei“ (2-ŽL 33–35). „Komandoje darbų pasiskirstymas ir komunikacija yra svarbiausias dalykas, laiku pavedamos ir aiškiai išdėstomos užduotys garantuoja laiku atliekamą darbą“ (3-ŽL 37–38). Pagrindinės mintys apie komandinio darbo tikslą ir jo suvokimą: „Visada prieš darbo pradžią reiktų susidaryti visos dienos planą, taip lengviau visiems suprasti ir pasiskirstyti darbus“ (3-ŽL 42–44); „Visada yra nustatytas komandinis tikslas, tai leidžia darbams vykti sklandžiau ir efektyviau“ (2-ŽL 40–41). Plačiau apie komandos tikslą: „Šioje vietoje tikslas turi būti nurodytas iš valdžios, kokie šiandienos tikslai, darbai, ką turime atlikti ir bandyti sutilpti į „rėmus“ ir atlikti darbus, kurie yra numatyti“ (1-VL 163–165). Apie krizines situacijas: „...vienos yra labiau kritinės, kitos yra mažiau“ (1-ŽL 171–181); „kritinių situacijų pasitaiko dažnai. Tokių kaip krovinių perkrovimai, užsakymų pakeitimai, darbai, kurie yra neplanuoti“ (2-ŽL 44–45); „Kritinių situacijų pasitaiko kasdien, dažnai genda sandėliavimo technika, tą patį darbą reikia atlikti kaip, pvz., nebe su dviem keltuvais, o su vienu“ (3-ŽL 48–50).

Susisteminti duomenys pateikti 5 lentelėje.

Organizacijos vadovas (1-AL), kalbėdamas apie komandos narių emocijas, teigia: „Jeigu yra išbalansuota komandos emocija, ją reikia tvarkyti čia ir dabar, nes nuleidęs rankas žmogus niekada nepadarys tiek

padaręs, kiek gali padaryti iškelęs į viršų“ (1-AL 547–550); „Reikia suprasti, kad yra įvairių žmonių, yra intravertai ir ekstravertai“ (1-AL 553–554); „Žmogus, kuris yra labiau uždaras ir atrodytų nusiminęs, yra su prasta emocija, jo darbo našumas gali būti didesnis negu to žmogaus, kuris yra su gera emocija, bet jisai per tą savo gerą emociją ją išnaudoja ne darbui“ (1-AL 555–558); „...svarbu, kad komanda sugebėtų, padėtų vienas kitam valdyti emocijas“ (1-AL 590–592); „Aš manau, kad tai gali padaryti tik žmonės, kurie pažįsta tuos darbuotojus“ (1-AL 596). Pagrindinės mintys apie saugumo jausmą komandoje ir naujų žmonių įsiliejimą: „...sunkiausia, kas gali būti komandoje, kai atsiranda vadinamasis naujoko efektas“ (1-AL 601–604); „Jaus-tis, kad tu gali tapti kolektyvo dalimi, priklauso nuo asmeninių savybių, bet komanda irgi turi tai vertinti“ (1-AL 608–610); „Į komandą priimami naujokai tokiu principu, kad jiems suteikiamas laikas, per kurį jie turi adaptuotis, jeigu jie adaptuojasi, tada mes bandome žiūrėti, kaip iš to padaryti komandą, nes tu negali priimti žmonių ir tikėtis, kad jie dirbs kaip komanda“ (1-AL 666–672).

Apklausus vidutinio lygmens darbuotojus dėl komandos narių emocijų, jų valdymo ir saugumo jausmo užtikrinimo komandoje, taip pasisakyta: „Žmonėm būna visokių situacijų, pikti, nuliūdę, tai iš karto paveikia komandą, jos susidirbimo lygį“ (1-VL 98); „Žmones emocijos paveikia skirtingai, kai kuriuos į neigiamą pusę, o kai kuriuos paskatina (...) užduočių atlikimui, jos tikrai įtakos daug turi“ (2-VL 93–94). Svarbi min-tis: „Moralas tas, kad jei tu išmoksi tas emocijas suvaldyti, tu patapsi stipresniu“ (2-VL 97). Pritaria ir tre-čioji dalyvė: „Narių emocijos užduočių atlikimui turi labai didelę įtaką“ (3-VL 125–127). Komandos narių įsitraukimas valdant kitų emocijas: „...kad padėtų vienas kitam valdyti tai taip, nes jei man blogai ir niekas į mane nekreipia dėmesio, tai man irgi pikta yra, kokia mes komanda, jei niekas man nepasako nusiramink, kad mane supranta“ (3-VL 135–137). Pažymimas personalo specialisto poveikis valdant emocijas: „...būti-nai turi būti žmogus, turi būti žmonės, kurie galbūt pastebėtų tą emocijos išraišką ir bandyt gal būt ją suval-dyti, išspręsti, užglaistyti“ (2-VL 102–112); „einant per sandėlį galima matyti, kuriam darbuotojui blogai, pastebima jo bloga nuojauta, nenoras šnekėtis, visada su ausinėm, tokiu atveju visada reikia išsišnekėti, kas nepatinka“ (1-VL 107–109). Pagrindinės mintys kalbant apie komandos narių saugumo užtikrinimą ir naujo-ko įsiliejimą į komandinį darbą: „...saugumas, kai tu gali pasakyti viską apie komandos darbus, išgirsti viską, ką jie apie tave galvoja, sudarytų tokį saugumą ir tu žinotum, kad tau nuo to blogiau nebus“ (3-VL 173–175). Antrasis dalyvis mini tikrą situaciją apie naujų žmonių įsiliejimą į komandą: „Dauguma naujokų įsilieja sun-kiiai, dauguma galvoja, kad čia ateina į kažkokį darželį, kur čia visi labai gražiai elgiasi, niekas nesikeikia, visus tuos naujokus už rankytės pavadžioja ir viską parodo. Taip tikrai nėra“ (2-VL 118–121). Mintį papildo: „Dažnai priklauso ir nuo kolektyvo, vieni nori, padeda, pataria naujokams, o kiti turi tokia nuomonę, kad tegu pats naujokas kapstosi ir sužinos, kaip pasidaryti“ (3-VL 190–193).

6 lentelė. Komandos narių emocinio intelekto vertinimas

Komandos narių emocinis intelektas				
Kriterijus				
	Emocijų reikšmė	Emocijų valdymas komandoje	Saugumo jausmas komandoje	Saugumo užtikri-nimas komandoje
1-AL	Gera emocija skatina produktyvumą, bloga jį mažina, komandos emo-cijai pablogėjus, reikia tvarkyti čia ir dabar Emocijų vertinimas pri-klauso ir nuo žmogaus charakterio	Vertinti reikia ilgalaikę emocijų dalį Komanda turėtų sugebėti padėti valdyti narių emocijas Emocijas valdyti turėtų padėti tik geriausiai pažįstantis žmogus	Sunkiausia dalis – naujoko efektas Komanda turi ver-tinti kiekvieną narį Saugumas priklauso nuo asmens savybių	Adaptacinis laikotarpis Supažindinimas su komanda Pagal charakterio būdą
1-VL	Bloga emocija mažina komunikaciją, darbų atlikimą, daro poveikį komandos nariams	Pastebėjus darbuotoją, kuriam blogai – visada padėti	Saugumui didelę įtaką daro seni nariai	Galimybė saugiai pa-klausti

Komandos narių emocinis intelektas				
Kriterijus				
	Emocijų reikšmė	Emocijų valdymas komandoje	Saugumo jausmas komandoje	Saugumo užtikrinimas komandoje
2-VL	Emocija gali paveikti žmogų įvairiai	Emocijų valdymas aktualus atsakingiems asmenims, siekiant išvengti streso Komanda turi pastebėti emocijas ir suvaldyti	Saugumo jausmo buvimą apsunkena darbo specifika	–
3-VL	Teigiama emocija užtikrina sklandų darbą, bloga – ambicijas, nenorą, išbalansuoja žmogų	Komandos abejingumas emocijų valdyme skatina blogą emocijų valdymui reikalingas suprantantis žmogus	Galimybė saugiai kritikuoti komandinį darbą, savitarpio pasitikėjimas	Kolektyvo požiūris į naują
1-ŽL	Gera emocija skatina darbų atlikimą, bloga emocija skatina nekokybišką darbą	Emocijų valdymas gali turėti ir neigiamą efektą	Komandos nariai turi suprasti komandos taisykles	Skatinimas turi būti iš valdžios. Supažindinti su tikra komandinio darbo padėtimi
2-ŽL	Emociniai trikdžiai sukelia neatidumą, išsiblaškimą, mažesni darbo kokybiškumą	Komandoje emocijos turi būti nukreiptos viena linkme	Komandos narių išklauskymas, problemų sprendimas	Saugumo skatinimą turi spręsti valdžia
3-ŽL	Emocijos turi įtakos darbo rezultatams	Kiekvienas turi mokėti kontroliuoti savo emocijas, komandos emocijų valdymui turi įtakos nuoseikimas ir motyvacija, narių ir vadovo	Saugumas yra svarbi komandos dalis	Saugumas priklauso nuo žmogaus savybių ir gebėjimų įsisavinti informaciją

Sudaryta darbo autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Paklausus žemiausio lygmens komandos narių apie emocijų svarbą, sulaukta tokių atsakymų: „...jeigu aš būsiu laimingas, ramus, tai dirbsiu vienaip, jei aš būsiu nuliūdęs, supykęs, tai nežiūrėsiu, kaip atlikinėju darbą“ (1-ŽL 189–192); „Kiekvienas emocinis trikdys sukelia neatidumą, išsiblaškimą, minčių srauto padidėjimą, susikaupimo praradimą ir mažina darbo kokybiškumą“ (2-ŽL 50). Pabrėžiama ir emocijų kontroliavimo svarba: „Emocijos labai keičia darbų rezultatus, tačiau darbo metu reikėtų mokėti tvarkytis su savo emocijom“ (3-ŽL 56–57). Apie organizacijos indėlį valdant darbuotojų emocijas: „Negalėčiau labai išskirti organizacijos įsitraukimo į komandos narių emocijų valdymą...“ (3-ŽL 63). Pritarimas: „Įprastinėje kasdienybėje nesu pastebėjęs, kad kažkas kreiptų dėmesį į emocinę būseną“ (1-ŽL 204). Apie saugumo jausmą komandoje, jo užtikrinimą: „Norint jaustis saugiai tarp kolegų, kad jie išklauskytų jūsų patarimų, padėtų išspręsti problemas ir palaikytų jus net ir padarius klaidą, svarbu, kad komandos nariai būtų pasirengę jums padėti“ (2-ŽL 58–60). „Saugumas visada yra svarbus“ (3-ŽL 68); „Dažniausiai įsiliejimo procesas priklauso nuo žmogaus savybių, gebėjimo greitai įsisavinti informaciją“ (3-ŽL 74–75). Plačiau apie įsiliejimą į komandą: „Tiesiog supažindinti, kaip yra iš tikrųjų (...) čia yra sunkus darbas, reikia supažindinti darbuotoją, kad yra tokios sąlygos, tokie darbai ir taip yra dirbama“ (1-ŽL 212–218). Apie saugumo skatinimo būdus: „Kiekvienas darbuotojas iš savęs turi suprasti, kaip reikia taisyklingai elgtis komandoje, o skatinimai turi būti iš valdžios“ (1-ŽL 234–235).

Išvados

Komandinis darbas yra darbo organizavimo forma, leidžianti veiksmingai siekti organizacijos tikslų ir gerokai pakelti organizacijos konkurencinį lygį. Komandinį darbą sudaro nemažai elementų, pavyzdžiui: komandos nariai, vadovas, komandos tipas ir struktūra, tikslai, funkcijos, vaidmenys, kultūra bei vertybės. Viena svarbiausių komandos dalių yra jos nariai, turintys skirtingas savybes, nuomones, vertybes. Narių savybės gali paveikti veiklos rezultatus. Komandos nevienalytiškumas, multikultūrinis požiūris, tinkama komunikacija ir pasitikėjimas vienas kitu leidžia pasiekti aukštus tikslus, spręsti sudėtingas problemas. Veiksmingai komandai privalu susikurti ir laikytis esamos komandos kultūros principų, puoselėti jos vertybes, tokiai komandai turėtų vadovauti kompetentingas vadovas. Vadovai, kaip ir komandos nariai, turi skirtingas vertybes, ideologijas, tam tikrą valdymo stilių, tad turi gebėti šiuos bruožus išnaudoti valdydami jiems patikėtą komandą.

Atliekant tyrimą nustatyta, kad organizacijoje komandinis darbas atitinka daugelį išsikeltų vertinimo kriterijų. Komandos nariai logistikos organizacijoje turi būti lankstūs, lojalūs, gebantys priimti sprendimus, suprasti komandinio darbo principus, kompetencijos aspektu darbo specifika numato gebėjimą planuoti savo laiką, turėti kompiuterinio raštingumo įgūdžių. Pasitikėjimas komandiniame darbe yra pamatinis dalykas, leidžiantis taupyti laiką, spartinti darbo procesus. Kompetencijų komandiniame darbe vertinimo, vidutinio ir žemiausio lygmenų darbuotojų tarpusavio supratimo trūkumas. Be to, komandoje per mažai dėmesio skiriama vertybėms. Atsižvelgiant į komandos vadovo ir kitų lygmenų darbuotojų vykdant interviu pateiktas mintis, galima teigti, kad tarp komandos narių išryškėja motyvacijos trūkumas, tad būtina kurti ir gerinti motyvacinę sistemą. Komunikacija išlieka viena didžiausių problemų, siekis suvaldyti informacinius srautus, išlaikyti hierarchiją turi būti prioritetas. Trūksta žmonių, kurie gebėtų išklausti komandos narius, vesti diskusijas, įvertinti netinkamus, konfliktus lemiančius veiksmus. Siekiant į komandinį darbą veiksmingiau įtraukti naujus komandos narius, būtina sukurti jų adaptacijos sistemą.

Literatūra

- Bell, S., T., Brown, S. G., Colaneri, A., Outland, N. (2018). Team Composition and the ABCs of Teamwork. *The American Psychologist*, 73 (4), 349–362. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000305>.
- Bourgault, A. M., Goforth, C. (2021). Embrace Teamwork to Create and Maintain a Positive Workplace Culture. *Critical Care Nurse*, 41 (3), 8–10. DOI: <https://doi.org/10.4037/ccn2021662>.
- Buła, P., Thompson, A., Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32 (3), 475–489. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>.
- Cizmaș, E., Feder, E.-S., Maticiu, M.-D., Vlad-Anghel, S. (2020). Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 12 (18), 7414. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187414>.
- Dietz, A. S., Pronovost, P. J., Mendez-Tellez, P. A., Wyskiel, R., Marsteller, J. A., Thompson, D. A., Rosen, M. A. (2014). A systematic review of teamwork in the intensive care unit: What do we know about teamwork, team tasks, and improvement strategies? *Journal of Critical Care*, 29 (6), 908–914. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2014.05.025>.
- Flores-Szwagrzak, K., Treibich, R. (2020). Teamwork and Individual Productivity. *Management Science*, 66 (6), 2523–2544. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3305>.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group dynamics* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: Registrų centras. MRU.
- Gražulis, V. (2014). *Komandinis darbas organizacijose*. Mokslo studija. Mykolo Romerio universitetas.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73 (4), 517–531. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000295>.
- Lippert, H., Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management*, 24 (3/4), 169–185. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>.
- Nadtochiy, Y., Ivashova, V., Batov, A., Chernykh, I., Surov, D. (2022). Teamwork organization in transport industry. *Transportation Research Procedia*, 63, 1211–1223. ISSN 2352-1465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.127>.
- Obiekwe, O., Mobolade, G. O., Akinade, M. L. (2021). The impact of emotional intelligence on organizational performance. *International Journal of Economics and Business Management*, 7 (2), 43–54.

- O'Neill, T. A., Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28 (4), 325–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>.
- Onyebuchi, O., Olakunle, M. G., Esther, A. M. (2021). Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employees in work places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies*, 4 (1), 261–274.
- Rezvani, A., Barrett, R., Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25 (1/2), 120–137. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>.
- Sanyal, S., Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (3), 15–22.
- Soni, V. D. (2020). Importance and Strategic Planning of Team Management. *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7 (2), 47–50.
- Tripathy, M. (2018). Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5 (3), 1–7.
- Varela, O. E., Mead, E. L. (2018). Teamwork skill assessment: Development of a measure for academia. *Journal of Education for Business*, 93 (4), 172–182. DOI: <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1433124>.

IMPROVING LOGISTICS COMPANY WAREHOUSING SERVICES THROUGH TEAMWORK

JUSTINAS ŽVAGINIS, ARNOLDAS PETRULIS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Traditional organisational structure and established hierarchical levels are no longer sufficient for the management of the emerging and especially fast-changing extreme situations of the external environment. This means that every work process must be analysed and reviewed in order to find different, alternative solutions to a problem to what is currently available. After evaluating existing problems and solution options and factors, the success of a company is increasingly associated with the performance of its employees as a team rather than as individuals, when knowledge, insights and answers are obtained by combining the abilities and knowledge of all the members of an organisation through teamwork.

Problem. Results from teamwork are much better than those of people working individually. Thus, teamwork is an obvious advantage for a company, because the activity is more qualitative and productive. Therefore, the research problem can be formulated as the question: How can using teamwork improve the efficiency of a logistics company's warehousing services?

Purpose of the article: to find out the possibilities for improving a logistics company's warehousing services.

Research object: the improvement of a logistics company's warehousing services.

Research methods: analysis, interpretation and comparison of scientific sources in Lithuanian and English are performed. In order to achieve the purpose of the research, the qualitative research method was used, which is effective for studying people's opinions, attitudes and social phenomena. The structured interview method was used for data collection, and was applied by interviewing representatives of the highest, middle and lowest levels of the organisation. A structured questionnaire was prepared for representatives of all levels.

Teamwork is a form of work organisation that allows for the more effective achievement of the goals of the organisation and significantly increases the competitive level of the organisation. Teamwork consists of many elements, such as team members, the leader, the team type and structure, goals, functions, roles, culture and values. One of the most important parts of a team is its members. Team members are people with different opinions, ideas, values and other traits. Members' characteristics can directly influence performance. The team's heterogeneity and multicultural approach, as well as strong communication and mutual trust, allow us to achieve demanding goals and solve complex problems. An effective team must create and adhere to the team's culture and values, and such a team must be led by a highly competent manager. Like team members, managers are diverse, with different values, ideologies and management styles, so they must be able to apply these traits to the management of their team.

During the research, it was found that teamwork in the organisation meets most of the set evaluation criteria. It was established that team members in a logistics organisation must be flexible, loyal, able to make decisions, and understand aspects of teamwork, and that when assessing the level of competence, such specifics of work require computer literacy and the ability to plan time. Trust is a fundamental thing in teamwork, which allows a person to save time and speed up work processes. In teamwork there is sometimes a lack of determination of competences, an understanding between members of the middle and the lowest levels. Also, there is no emphasis on values in the team. Taking into account the thoughts presented during the interviews with the team leader and employees at other levels, it can be said that there is a lack of motivation among the members of the team, so the development and improvement of the motivational system is necessary. Communication remains one of the biggest problems: the effort to control information flows, and to place them in a strong hierarchical framework, must be a priority. There is a serious lack of someone to listen to team members, conduct discussions and evaluate inappropriate, conflict-causing factors. In order to involve new team members in teamwork more effectively, an adaptation system must be created.

KEY WORDS: *team, manager, qualities, competencies, emotional intelligence, warehouse, logistics.*

JEL CODES: M10, M12.

Gauta: 2024-09-03

Priimta: 2024-09-24

Pasirašyta spaudai: 2024-10-01