



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jolanta Vaškevičė

DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO PRINCIPAI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Lektorė Auksė Blažėnaitė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO PRINCIPAI

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas, ė.....parašas.....

Vadovas, ėparašas.....

Jolanta Vaškevičė VMGMVL – 6 gr.

Lektorė Auksė Blažėnaitė

2017 m. gruodžio 19 d.

2017 m. gruodžio 19 d.

Recenzentasparašas.....

Profesorė Ilona Bučiūnienė

2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jolanta Vaškevičė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Derybų komandos formavimo ir tobulinimo principai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jolantos Vaškevičės** baigiamasis magistro darbas tema „Derybų komandos formavimo ir tobulinimo principai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Jolanta, Vaškevičė: Principles of Negotiation Team Creation and Development. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Program / supervisor lect. Auksė Blažėnaitė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: Principles of Negotiation Team Creation and Development

Kaunas, 2017, 93 p.

Principles of Negotiation Team Creation and Development

SUMMARY

Contemporary business enterprises or organizations have to devote a substantial amount of effort in order to maintain their competitiveness and value in the market. Cooperation with competitors is a necessity. In such a case, negotiations are inevitable, and their success depends on the activities of the negotiation team and its abilities to negotiate efficiently.

In the enterprise under the present investigation, chaos dominated after unsuccessful reorganization because incompetent senior managers were not able to form, motivate, and develop the negotiation team members. Negotiations were inefficient, under a stressful atmosphere, and a part of team members withdrew. This is the main practical problem of the enterprise.

The negotiation team is composed of members. Each of them has some negotiation experience, knowledge, education, and certain personal qualities. A team is a group of people pursuing a common goal (Belbin, 1991, 1993a). In order to reach the goal, the members should be motivated and developed; in addition, certain roles should be assigned so that each member could contribute to the optimum result with his/her skills at the right moment. In this context, a scientific problem which has received little scholarly attention and poses many questions and discussions is the distribution of roles among the negotiation team members based on R. M. Belbin's (1991, 1993a) distribution of roles among team members. A negotiation team is more beneficial than an individual; therefore, these advantages should be used and all members should be involved in the negotiation process. In addition, a certain role or roles should be assigned to each member in order to reach an optimum result. Only organized cooperation among negotiation team members can produce a positive result of the negotiation.

In order to find out the reasons of negotiation team inactivity, an empirical research has been performed. In order to reach this aim, a questionnaire has been designed. It contains questions related to the leader of the negotiation team and his/her competencies, skills of the negotiators, work atmosphere and relationship among the team members, their motivation, and stages and strategies of

the negotiation. After the data of the empirical research has been systematized and its analysis has been performed, the results have revealed the main inactivity reasons of the negotiation team. One of them is the lack of competence of the team leader and the lack of certain personal qualities, which could help in developing and motivating the negotiation team. The second reason is the lack of personal qualities of negotiators. One more reason is bad work atmosphere and tense relations among negotiation team members and the lack of cooperation. The present research has demonstrated that the distribution of roles among negotiation team members is practically not used, and there is a lack of some members in general. The analysis of other research data has revealed that during different negotiation stages, team members lack certain knowledge and skills. In such a case, the distribution of member roles might be helpful during different negotiation stages because the negotiation team member should use their knowledge and experience during the necessary stage of the negotiation process.

After the analysis and generalization of the research data, recommendations and the model of the team formation and development for the enterprise are provided. These measures might help the enterprise to deal with the present situation. The model describes the positions and roles of the negotiation team members. Cooperation among the negotiation team members is essential.

This scientific problem has not been exhausted, and many questions still remain unanswered. The thesis provides guidelines for further research, analyzing the activity of a negotiation team: 1. to carry out quantitative analysis (questionnaires) in other enterprises in order to determine the distribution of roles among the team members and its use; 2. to carry out additional research in the enterprises where the negotiation team works inefficiently in order to analyse this issue in greater detail.

The analysis of scientific literature and the empiric research allow drawing a conclusion that the formation and development possibilities of the negotiation team are infinite, and they are influenced by many factors: the leader, team members, work atmosphere, motivation, and distribution of roles among the team members. Only cooperation and communication leads to an optimum result of the negotiation.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
TERMINŲ ŽODYNAS	9
ĮVADAS.....	10
1.PROBLEMOS ANALIZĖ ĮMONĖJE	12
2.TEORINIAI DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO ASPEKTAI	19
2.1 Derybų samprata ir struktūra.....	19
2.2 Verslo derybos.....	33
2.3 Derybininkų komandos formavimo ir tobulinimo galimybės teoriniu aspektu	37
2.3.1 Derybų komandos formavimas įmonėje.....	37
2.3.2 Derybų komanda ar pavienis derybininkas	42
2.3.3 Faktorai, įtakoiantys derybų rezultatyvumą	45
2.4 Konceptualus derybų komandos organizacijoje veiklos modelis.....	47
3.DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA	53
4.TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	57
5. DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO REKOMENDACIJOS	76
IŠVADOS	80
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI.....	87

Paveikslų sąrašas

1 pav. Derybų etapai.....	23
2 pav. Pasirengimo deryboms eiga	25
3 pav. Darbo medžiagos organizavimas.....	26
4 pav. Galimi derybų rezultatai.....	32
5 pav. Tradicinis kainodaros procesas.....	35
6 pav. Konceptualus derybų komandos organizacijoje veiklos modelis.....	48
7 pav. Įmonės darbuotojų išsilavinimas	58
8 pav. Lyderio asmeninės ir kompetencijos savybės.....	60
9 pav. Derybų komandos skatinimas pasitikėti vieni kitais.....	63
10 pav. Komandos narių vaidmenų pasiskirstymas bei trūkumas	66
11 pav. Motyvacinės priemonės, gerinančios derybų komandos veiklą.....	69
12 pav. Derybų komandos formavimo ir tobulinimo modelis, skirtas tiriamai įmonei	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Susisteminti derybų sąvokos apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Derybų ciklo fazės	21
3 lentelė. Derybų elementai : derybų procesas. Derybų etapai / fazės	22
4 lentelė. Parengtinė derybų oponentų analizė	27
5 lentelė. Komandos vaidmenų teoriniai bendrumai.....	38
6 lentelė. Tyrimo sudarymo kriterijų lentelė.....	54
7 lentelė. Darbuotojų pareigybių pasiskirstymas imtyje pagal darbuotojų skaičių	59
8 lentelė. Kompetentingo derybų komandos lyderio poreikis.....	61
9 lentelė. Statistinės skalės aprašomieji rodikliai.....	64
10 lentelė. Komandos narių vaidmenys, duomenys pateikti.....	65
11 lentelė. Santykiai tarp derybų komandos narių.....	67
12 lentelė. Veiksniai, lemiantys efektyvų derybų komandos darbą.....	68
13 lentelė. Kompetencijos stoka skirtingais derybų etapais.....	70
14 lentelė. Pagrindinės priežastys, lemiančios nerezultatyvias derybas.....	71

Terminų žodynas

B2B (Business to Business) arba verslas verslui yra bendradarbiavimas tarp dviejų ar daugiau įmonių tiekiant vieni kitiems prekes, paslaugas ar informaciją.

CVP IS – centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema.

Derybos – apibrėžiamos kaip „specifinė komunikacijos forma, į kurią derybų šalys sąmoningai įsitraukia, turėdamos tam tikrus lūkesčius viena kitos atžvilgiu, skirtingus tikslus ir siekius bei būdamos tarpusavyje priklausomos dėl bendro sprendimo, kuris priimamas derybų pabaigoje“. (Alavoine, 2012, p. 665). Kiti derybų sąvokos apibrėžimai pateikti pirmoje lentelėje (žr.1 lentelę).

Derybų komanda yra „dviejų ar daugiau žmonių, kurie yra priklausomi vienas nuo kito, grupė, kuri turi bendrus interesus bei tikslus ir dalyvauja derybose, kaip viena šalis“ (Cohen, Thompson, 2011).

Derybų tipas – derybų dalyvio siekis patenkinti savo ir oponento lūkesčius (Peleckis, 2016).

Derybų taktika – tam tikru bendrumu pasižyminti konkrečių priemonių ir veiksmų visuma, reikalinga derybų strategijai įgyvendinti (Peleckis, 2016).

Derybų vadovas – tai aukštos kvalifikacijos specialistas, kuris kuruoja visą derybų procesą.

Lyderis apibrėžiamas kaip „bet kuris asmuo, turintis vadovaujamą ar vykdomą įtaką.

Rezultatyvus – duodantis rezultatą: rezultatyvus darbas, rezultatyvios derybos.

Komandos vaidmuo, kaip apibrėžė Dr. Meredith Belbin‘as, yra „tendencija elgtis, prisidėti ir konkrečiu būdu susisiekti su kitais“ (Belbin,1981, 1993a).

Kompetencija – (Karlof, Lovingsson, 2007) apibrėžia taip: kompetencija = žinios + patirtis + gebėjimas.

Verslo modelis – tai verslo organizavimo būdas, kurį taikydama įmonė gali efektyviai organizuoti savo veiklą (Davidavičienė, 2009).

Verslo derybos – tai derybos, vykstančios tarp skirtingų įmonių atstovų.

IVADAS

Šiandienis verslas nuolat keičiasi ir auga politinių bei ekonominių pokyčių prasme. Derybos tampa neišvengiama įmonės veiklos dabarties bei ateities gyvavimo perspektyva. Ypač tai svarbu įmonėms, kurių tikslas yra uždirbti kuo daugiau pelno bei išlaikyti ilgalaikius verslo santykius su derybų partneriu. Šiame kontekste pagrindinį vaidmenį atlieka derybų komandos lyderis bei jos nariai. Rezultatyvių derybų problema nagrinėjama ir analizuojama nuolat.

Mokslinė problema. Mokslininkai nuolat tyrinėja santykinę asmenų ir komandų dalyvavimą derybose. Komanda – tai grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Tam tikslui pasiekti reikia narių asmeninių savybių, kompetencijos, bendradarbiavimo bei pasiskirstymo vaidmenimis tarp derybų komandos narių. Mokslininkai pabrėžė vaidmenų diferencijavimo svarbą (Brodt ir Tuchinsky, 2000), kaip vieną iš galimybių tobulinti derybų komandos veiklą. Komanda tuo ir yra geriau nei pavienis derybininkas, nes ji savo nariams gali priskirti skirtingus vaidmenis ir juos panaudoti reikiamu momentu derybų procese, priimti naujų narių, pasinaudojant jų žiniomis, patirtimi. Komandos siekia optimalaus rezultato (Ancona, Friedmanand, Kolb, 1991). Šiam tikslui įgyvendinti mokslininkai rekomenduoja koordinuoti komandos narių veiklą (Mannix, 2005) ir sukurti mechanizmą grupės tarpusavio bendravimui (Peterson. ir Thompson, 1997) bei pasikeitimui rolėmis. Tam puikiai tinka R.M.Belbin'o (1981, 1993a) sukurtas komandos narių vaidmenų modelis. Šis komandos narių vaidmenų modelis pritaikytas darbui tarp komandos narių. Mokslinė problematika yra apjungti du teorinius konstruktus - tai derybų komandos veiklą ir R.M.Belbin'o (1981, 1993a) komandos narių vaidmenų modelį, kurio pagalba derybų komanda derėtųsi optimaliai, paskirstant derybų komandos nariams vaidmenis ir juos panaudojant reikiamu momentu derybų procese. Ši problematika mažai tyrinėta tokio tipo įmonėse, kuriose derybų komanda ne tik jau yra veikianti, bet ją reikia ir atnaujinti, norint pasiekti optimaliausių derybų rezultatų.

Praktinė problema. Nei viena įmonė ar organizacija negyvena be pokyčių. Kartais tai priklauso nuo ekonominių aspektų, o kartais tikslingai siekiant optimizuoti įmonės darbo pajėgumus. Įmonė atlieka kadastrinius, geodezinius matavimus, ruošia topografines nuotraukas bei visus reikalingus dokumentus, susijusius su nekilnojamo turto įregistravimu. Ši įmonė yra didelė tarp savo veiklos pobūdžio įmonių Lietuvoje. Analizuojamos įmonės *pagrindinė problema* – aukštesnio rango vadovų kompetencijos – tame tarpe ir komandos valdymo kompetencijos – trūkumas, formuojant, tobulinant bei ugdant derybų komandą stambioje įmonėje su B2B formatu.

Darbo tikslas – parengti derybų komandos formavimo ir tobulinimo rekomendacijas.

Darbo uždaviniai :

1. Išryškinti tiriamos verslo įmonės derybinės veiklos problematiką;

2. Teorinės derybų komandos formavimo ir tobulinimo galimybių analizės pagrindu paruošti konceptualų derybų komandos veiklos modelį įmonėje;
3. Parengti derybų organizacijoje komandos formavimo ir tobulinimo tyrimo metodiką;
4. Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu nustatyti tiriamos verslo įmonės derybininkų komandos veiklos ypatumus;
5. Parengti derybų komandos formavimo ir tobulinimo rekomendacijas.

Darbo tyrimo objektas – derybų komandos veikla. Empirinis tyrimas atliekamas įmonės ofise, susitikus su derybų komandos nariais.

Tyrimo metodai – mokslinės analizė, empirinio tyrimo rezultatų, gautų susistemintų pateiktų anketų duomenis, analizė.

Tolimesnių tyrimų kryptys, tiriant derybų komandos veiklą:

1. Atlikti kiekybinius (anketinius) tyrimus kitokio tipo įmonėse, siekiant išsiaiškinti derybų komandos narių pasiskirstymą vaidmenimis bei jo naudą;
2. Atlikti papildomus kiekybinius tyrimus įmonėse, kuriose derybų komanda dirba nerezultatyviai, siekiant gilesnės tyrimo analizės.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ ĮMONĖJE

Žvalgoma jame interviu su analizuojamos įmonės marketingo vadovu bei surinkta informacija internetiniame puslapyje toliau bus analizuojama susidariusi probleminė situacija įmonėje (įmonės pavadinimas neskelbiamas viešai, saugant komercines paslaptis). Ši įmonė yra didžiausia įmonė Lietuvoje, kuri teikia paslaugas, susijusias su nekilnojamo turto įregistravimu bei visų dokumentų parengimu.

Įmonė dirba nuo 2001 metų, taigi turi jau daugiau nei 15 metų patirtį geodezijos, architektūros, teritorijų planavimo bei kadastrinių matavimų srityse. Įmonėje nuolat dirba 100 aukščiausios kvalifikacijos geodezininkų, architektų, kadastrinių matavimų inžinierių. Įmonės padaliniai išsidėstę didžiausiuose Lietuvos miestuose, todėl paslaugas visada patogiu užsakyti savo mieste, o darbai atliekami visoje Lietuvoje.

Norėdami užsakyti geodezijos, teritorijų planavimo, žemės valdos projektų bei žemės sklypų ir statinių kadastrinių matavimų paslaugas Lietuvoje, klientai dažniausiai kreipiasi į šią įmonę, nes per daugelį darbo metų įgijo patirties, leidžiančios pritaikyti šiuo metu galiojančius teisės aktus, vykdamas kliento poreikius atitinkančius darbus bei įgyvendinant įmantriausius projektus. Pagal kredito biuro „Creditinfo“ pateiktus Lietuvos reitingus įmonė gauna sertifikatą "Stipriausi Lietuvoje". Šį sertifikatą Lietuvoje gauna tik 4 % įmonių, taip įrodydamos įmonės finansinį stabilumą bei patikimumą. Šiuo sertifikatu apdovanojama kasmet nuo 2011 metų.

Jau 15 metų įmonė garantuoja bei atsako už savo darbus ir jų kokybę. Lietuvoje dažnai įmonės keičia pavadinimus, bankrutuoja, stabdo veiklas, o ši organizacija toliau dirba savo klientui. Visus darbus atlieka laikantis tarptautinių ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 kokybės standartų. Kiekvienas klientas parekomenduos rinktis būtent šią, nes ji vykdo darbus kiekvienam žemės savininkui, kuris kreipiasi, įmonė bendradarbiauja su LR ministerijomis, savivaldybėmis bei kitomis valstybinėmis ir privačiomis įmonėmis. Įmonė didžiuojasi, nes visiems darbams sudaro oficialias sutartis bei išrašo PVM sąskaitas faktūras visai atliktų darbų sumai, sumoka visus valstybinius mokesčius ir tik oficialiai moka darbuotojams atlyginimus. Nuo 2014 metų tapo skaidraus verslo iniciatyvos „Baltoji banga“ nariu, kuri kovoja su šešėline ekonomika.

Įmonė 2014 metais išplėtė savo veiklos geografiją ir atidarė vieną pirmųjų lietuviško kapitalo geodezijos įmonių Švedijoje, kurioje ši įmonė teikia geodezijos paslaugas pastatų ir inžinerinių tinklų statybinėms bei projektavimo įmonėms. Įsitvirtinus rinkoje klientų ratas bus plečiamas ir į valstybines institucijas, o paslaugų spektrą papildys ir projektavimas. Ši organizacija nuolat prisideda prie labdaros akcijų ir skirdama dalį savo pelno labdarai prisideda prie tų, kurie nėra abejingi socialinėms problemoms Lietuvoje. Įmonė aktyviai papildo įvairių asociacijų narių gretas bei dalyvauja įvairiose sąjungose.

Įmonės veikla apima platų veiklos spektrą, todėl labai svarbu suformuluoti tinkamą derybų komandą, nes be produktyvių derybų gero rezultato negalima tikėtis. Kompanija dirba tiek su privačiais asmenimis, tiek su verslo bei valstybinėmis institucijomis – savivaldybėmis. Labai svarbu, jog įmonėje dirba kompetentingi, savo darbą išmanantys specialistai, turintys atitinkamą išsilavinimą bei kvalifikaciją, darbo įgūdžius bei tam tikras asmenines savybes, darbuotojai. Būtent dėl to, galima užtikrinti atliekamų darbų kokybę, laiku juos atlikti, gauti ne tik geras rekomendacijas bei uždirbti įmonei pelną.

Vienos iš svarbiausių ir didžiausių institucijų, kurios pasitiki įmone ir patiki atlikti didžiausius projektus tai valstybinės institucijos – savivaldybės. Čia keliami ypač dideli reikalavimai tiek darbuotojams, tiek pačiai įmonei, norint laimėti viešuosius pirkimus, įmonė nuolat tobulina šias sritis. Tiesioginės derybos tarp šių įmonių nevyksta, dokumentai bei kitos reikalingos priemonės projekto atlikimui pateikiamos internetu, pagal įstatymų bei teisinių aktų reikalavimus. Savivaldybė – yra viešasis juridinis asmuo, kuris pirkdamas paslaugas ar darbus iš kitų įmonių ar juridinių asmenų, privalo skelbi viešuosius pirkimus, kurie turi atitikti LR įstatymus bei teisinius aktus. Įmonė dalyvaudama viešuose pirkimuose tikisi laimėti kuo daugiau konkursų bei pasididinti pelną. Viešųjų pirkimų rinka nuolatos auga, todėl kiekvienai įmonei labai svarbu sekti vykstančius pokyčius bei skelbiamus viešųjų pirkimų konkursus ir juose keliamus reikalavimus. Įmonėje šią sritį labiausiai stebi ir kontroliuoja įmonės generalinis direktorius bei direktorė kadastriniams matavimams. Dokumentai pateikiami elektroniniu būdu, prisiregistravus CVP IS internetiniame puslapyje (CVP IS – centrinė viešųjų pirkimų informacinė sistema). Norint dalyvauti savivaldybių viešuosiuose pirkimuose, dažnai ir kitų stambių įmonių skelbiamuose konkursuose įvairiems darbams atlikti, keliami griežti reikalavimai, kuriuos įmonė dažniausiai atitinka, dėl to gali derėtis dėl atliekamų darbų:

1. Pažymėjimai – matininko, geodezininko ar kt., kurie reikalingi konkrečiam darbui ar paslaugai, projektui atlikti, įgyvendinti;
2. Labai svarbi darbuotojų patirtis tam tikroje darbo sferoje ar apylamai turima darbuotojo patirtis. Kai kuriuose konkursuose reikalaujama 2 – 5 metų darbinė patirtis, kitos įmonės negali pasigirti ilgamete darbuotojų patirtimis;
3. Įmonėje privalo dirbti tam tikras darbuotojų skaičius. Skelbiant didelės apimties viešųjų pirkimų konkursų atlikimo darbus, reikalaujama, kad įmonėje dirbtų dešimt ar daugiau žmonių, jog laiku būtų atliekami darbai, taigi čia mažos įmonės nėra konkurentės;
4. Labai svarbus dar vienas keliamas reikalavimas – įmonės metinis biudžetas, turimos finansinės lėšos darbų atlikimui. Šis reikalavimas skirtas būtent didesnėms įmonėms tokioms kaip ši, kurios tikrai gali atlikti pavestus darbus, nes kiekvienas atliekamas projektas reikalauja pradinių investicijų, tokių kaip – įranga, transportas, darbuotojai;

5. Rekomendacijos – labai svarbūs teigiami atsiliepimai iš jau buvusių užsakovų, kadangi įmonė privalo dirbti skaidriai, atsakingai, laiku atlikti savo įsipareigojimus, pagal tam numatytus terminus, nes jei organizacija ar individuali įmonė turi bent vieną neigiamą atsiliepimą, ji negali dalyvauti viešuosiuose pirkimuose (nepatikimi tiekėjai taip pat skelbiami viešojoje erdvėje).

Tai tik labai maža dalis keliamų reikalavimų, kuriuos atitinka aptariama įmonė, galinti derėtis dėl viešųjų pirkimų ir kitų stambių įmonių konkursų dalyvavimo bei galimybės juos laimėti. Todėl kompanija dirbdama tikslingai nuolat stebi rinką, konkurentus, pokyčius viešųjų pirkimų sistemoje ir ne tik, kelia darbuotojų kvalifikaciją ir taip išlaiko lyderės pozicijas. Nors įmonė ir dirba su savivaldybėmis, bet šis aspektas nebus analizuojamas darbe išsamiau.

Šiandieninis verslas vystosi sparčiai technologinių, politinių galų gale ir žmoniškųjų išteklių atžvilgiu, visa tai daro didelę įtaką augančiai ekonomikai. Keliami vis didesni reikalavimai verslo derybų strategijoms, kurių tikslas pasiekti kuo daugiau abipusių naudingų susitarimų, nešančių įmonėms pelną, pridėtinę vertę rinkoje. Įmonė stebėdama situaciją rinkoje bei plėsdama savo klientų ratą dirba ir derasi ne tik su viešosiomis įmonėmis, bet ir su privačiomis – AB, UAB. Tai jau visai kita sritis, kurioje derybos vyksta tiek elektroninėje erdvėje, tiek telefonu galų gale tiesiogiai derantis su užsakovu „akis į akį“. Būtent šiame kontekste reikalingi kompetentingi darbuotojai, kurie galėtų dalyvauti tiesioginėse derybose. Sėkmingą sandorį lemia ne tik kvalifikacija, patirtis, bet ir asmeninės žmogaus – darbuotojo savybės.

Tai ilgametę patirtį turinti įmonė, derybos įmonės veikloje yra neišvengiamos. Visų pirma svarbu sukurti darnią, kompetentingą derybų komandą pačioje įmonėje, nes darbuotojai turi būti ne tik išsilavinę bei turintys atitinkamą patirtį šioje srityje, bet ir pasitikėti vienas kitu, tik tokiu atveju galės tinkamai atstovauti įmonės interesus derantis kitoje organizacijoje ar įmonėje. Pagrindinis derybų komandos narys yra generalinis direktorius, kartu ir įmonės savininkas, turintis atitinkamą šios srities išsilavinimą, darbinę patirtį bei tam tikras žmogiškąsias savybes, kurios būtinos norint sėkmingai derėtis su užsakovu, partneriu. Kiti derybų komandos nariai yra – direktorius (kadastriniams matavimams), direktorius (geodeziniams matavimams), marketingo vadovai, projektų vadovai, specialistai. Šie darbuotojai taip pat labai svarbūs, kadangi nuo jų gebėjimų derėtis priklauso siekiami įmonės rezultatai bei derybų strategijos įgyvendinimas.

Švedijoje įsteigta filiale dirba ne tik Švedijos piliečiai, ten taip pat stažuotis vyksta ir Lietuvoje dirbantys asmenys, kurių tikslas tobulėti šioje srityje, pasisemti naujų žinių, verslo modelių, pamatyti švedišką darbo specifiką. Įgijus tam tikros darbo patirties bei kitokios darbo specifikos Švedijoje, siekiant gerinti verslo procesus būtent geodezinių ir kadastrinių matavimų srityje, nuspręsta 2016 metais reorganizuoti Lietuvoje esantį padalinį pagal švedų darbų paskirstymo bei įmonės lėšų taupymo modelį. Siekiant gerinti finansinę įmonės padėtį bei optimizuoti veiklą, reorganizacija įvyko

pakankamai greitai. Siekdama išlaikyti ir padidinti savo konkurencingumą kompanija privalo tinkamai organizuoti savo verslo procesų infrastruktūrą, atsižvelgdama į išorinės verslo aplinkos raidą, pokyčius ir tendencijas. Įmonė nusprendė dirbti pritaikiusi kitą darbų atlikimo specifiką pagal Švedų verslo valdymo procesus. Keitėsi darbų sritys, kurios susiję su visais įmonės darbuotojais, pradedant direktoriais baigiant matininkais: pačių darbų pasiskirstymas, atsakomybės, darbų atlikimo trukmė, kontrolė.

Reorganizavimo procesas labai sudėtingas, reikalaujantis ilgų diskusijų, aptarimų, kalbėjimo su darbuotojais susirinkimų metu ir ne tik, tai vienas sudėtingiausių laikotarpių įmonės darbo praktikoje. Svarbu detaliai išanalizuoti vykstančius darbo procesus įmonės viduje: kuri grandis stipriausia, kur dar reikia pasitemti ir tobulinti toje grandyje vykstančius procesus, išanalizuoti žmogiškųjų išteklių bei darbo efektyvumą.

Naujovės įmonei kainuoja laiką ir pigius, todėl labai svarbu pasverti visus „už“ ir „prieš“ imantis naujų perspektyvų, ko įmonė ir neatliko iki galo, neįsigilino pakankamai į reorganizacijos tikslus, galimybes ir grėsmes, perspektyvas ateičiai, darbuotojų kompetenciją bei patirtį, galimybes keistis ir tobulėti kartu su įmone, įgyvendinant išsikeltus naujus tikslus, ar Švedų taikomas modelis tiks ir Lietuvoje dirbančiam padaliniui. Viena iš pagrindinių nepavykusios reorganizacijos priežasčių – tam tikrų pareigybių darbuotojų kompetencijos ir darbo patirties trūkumas planuojant, organizuojant darbus, derantis tiek su pačiais darbuotojais bei klientais. Darbuotojų apmokymas ir jų kvalifikacijos kėlimas priskiriamas žinių sąvokai, kurią privalo žinoti ir vykdyti kiekviena įmonė, tame tarpe ir analizuojama įmonė, norėdama ugdyti bei motyvuoti savo darbuotojus. Patirtis įgyjama per tam tikrą laiką atliekant konkrečius darbus, kurie atitinką įmonės specifiką.

Pokyčių tikslas buvo sukongretinti kiekvieno darbuotojo atliekamus darbus – t.y. sukongretizuoti atsakomybes už tam tikrą sritį, o ne už daugelį darbų, kurių dėl per didelio krūvio negali tinkamai ir laiku atlikti. Dar vienas svarbus šių pasikeitimų įmonėje aspektas – darbo laiko kontrolė. Įmonės veiklos sritis yra tam tikro specifinio pobūdžio, tam tikro darbų kiekio neįmanoma atlikti minučių tikslumu, kadangi tai įtakoja daugelis tiek išorinių, tiek vidinių faktorių, tačiau įmonės vadovybė to neapgalvojo. Įsprausdama darbuotojus į tam tikrus rėmus, reikalaudama iš jų darbų atlikimo tikslumo laiko prasme, įvarė juos į tam tikrą užburtą ratą: stresas dėl laiku neatlikto projekto, perbraižyto dokumento ar neišsiųsto laiško, davė priešingą rezultatą. Darbuotojai jausdami spaudimą, negalėjo susikaupti dėl pavestų užduočių atlikimo, o nekompetentingi aukštesnieji vadovai nesugebėjo motyvuoti ir ugdyti darbuotojų, nes žinių ir gebėjimų trūkumas žmogiškųjų išteklių valdyme buvo menkas. Įmonėje kilo chaosas. Reikalavimų buvo laikomasi, tačiau į darbuotojų pageidavimus, neatliktus darbus nebuvo tinkamai įsigilinta. Po kai kurio laiko neiškentę spaudimo, dalis darbuotojų nusprendė palikti darbo vietą, nes jų interesai buvo pamiršti, motyvacinė sistema neveikė, nes jos

turbūt įmonėje ir nebuvo, o direktoriai ir toliau skaičiavo minutes, per kiek laiko buvo atliekami tam tirki darbai, projektai, nesigilino į atliekamų darbų specifiką, problemas, reikalingus terminus.

Tokioje situacijoje, kaip įmonės reorganizacija, vadovų parama bei motyvacija labai svarbi darbuotojų mokymuisi bei naujovių įgyvendinimui, įmonės tikslų siekimui. Tai labai svarbu ir šioje stambioje įmonėje, kurioje darbo pobūdis reikalauja tam tikrų žinių, laiko darbų atlikimui, o ne apibrėžtumo, nes tik atsižvelgiant į šiuos aspektus, darbuotojai gali padėti pagerinti darbų atlikimo efektyvumą, kurti idėjas ir gerinti darbo procesus. Šiuo momentu lyderiai privalo atlikti esminį vaidmenį, didinti darbuotojų kūrybiškumą bei darbo našumą, todėl nagrinėjamoje įmonėje savininkai pasirinko netinkamos kompetencijos aukštesnio rango vadovus, kurie nesugebėjo ugdyti, motyvuoti esamų įmonės darbuotojų, formuoti derybų komandas, skleisti pasitikėjimo atmosferos gerinant darbinius santykius tiek su kolegomis, tiek su klientais.

Apibendrinant esamą situaciją šioje įmonėje galima teigti, jog dabartinė situacija nėra tinkama tolimesnei sėkmingai veiklai vykdyti bei rezultatyvioms deryboms vystytis. Derybos nevyksta norima linkme, derybų komanda taip pat neatlieka savo funkcijos, reorganizacija dėl tam tikrų priežasčių nepasiteisintino. Viena iš pagrindinių priežasčių, tai aukštesniųjų vadovų kompetencijos trūkumas, o kai trūksta žinių tam tikroje srityje, patirties ir motyvacijos, įmonė atsiduria stagnacijos stadijoje, todėl labai svarbu išsiaiškinti kokie moksliniai tyrimai bei metodai ištirti šioje darbo optimizavimo ir kompetencijos tematikoje, jog būtų galima įmonei pasiūlyti tam tikras sprendimų gaires, norint pagerinti įmonėje susidariusią situaciją, jog tiek metų veikianti ir Lietuvoje lyderio pozicijas užimanti kompanija ir toliau vykdytų savo veiklą sėkmingai, pritrauktų inovatyvius darbuotojus bei suburtų pačią geriausią derybų komandą, kuri „laimėtų“ sudėtingiausias derybas, nešančias įmonei pilną bei pridėtinę vertę rinkoje.

Mokslinių tyrimų apžvalga. Lietuvoje ir pasaulyje jau atlikta daugybė mokslinių tyrimų (empirinių, teorinių, eksperimentų), susijusių su derybomis, derybų komanda, derybų narių kompetencijomis ir kitais aspektais stambiose įmonėse, kurie analizuoja, kaip dirbti, jog derybos būtų rezultatyvios, kaip formuoti derybų komandą, kad galutinis rezultatas tenkintų abi besiderančias puses, išlaikant ilgalaikę perspektyvą ateičiai.

Išanalizuoti moksliniai „tyrimai rodo, jog pasitikėjimas vieni kitais organizacijose skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą, organizacinį pilietiškumą, užtikrina sėkmę derybose ir tarpininkaujant“ (Fulmer ir Gelfand, 2013). Derybos nustato ne tik ekonominius sandorius, jos numato tarpusavio santykius tarp žmonių, kuriuose svarbus ir pasitikėjimas vienas kitu bei komanda. Labai svarbu kurti pasitikėjimu dvelkiančią atmosferą komandos viduje. Visa tai atsispindi draugiškuose santykiuose tarp kolegų bei komandos narių. Pasitikėjimas yra svarbus ir tarp verslo partnerių, besiderančių šalių. A. A. Mislin, R. L. Campagna ir W. P. Bottom (2011) atlikti eksperimentai

atskleidžia, kad po derybų atsirandantis pasitikėjimas didina tikimybę, jog priimtas sprendimas bus įgyvendintas (remiantis S. Grzeskowiak).

Dar vienas svarbus aspektas, kurį analizuoja mokslininkai – tai draugystė darbe ir kokią įtaką ji turi derybų komandai. Mokslininkai (Thompson, Peterson ir Brodt, 1996) ištyrė, kad draugiški santykiai tarp komandos narių pagerintų komandų koordinavimą ir atitinkamą jų veiklą derybų rezultatams. Autorių nuostabai jie išanalizavo, kad komandos, kuriose vyrauja tik darbiniai santykiai, pasiekė kur kas geresnių rezultatų, nei komandos, kuriose vyravo draugystė. Vėlesniame tyrime G. Peterson ir E. Thompson (1997) išanalizavo, kaip santykiai tarp grupės narių daro įtaką informacijos dalyboms ir atsakomybei vienas prieš kitą, kai komandos nariai yra draugai ir svetimi žmonės. Kai kuriose komandose informacija buvo dalinamasi vienodai, kitose – tik kiekvienas komandos narys žinojo jam skirtą informaciją (Peterson ir Thompson, 1997). Šie momentai taip pat turi įtakos derybų rezultatyvumui, nes kuo komandos nariai labiau bendradarbiauja ir dalijasi informacija kuri būtina palenkti savo oponentą, vadinasi draugiškumas yra viena iš naudingų išlygų derybų rezultatyvumui.

Nors dar nėra tiksliai iširta vyrai ar moterys derasi geriau, tačiau viename iš mokslinių straipsnių atliktame tyrime pažymima, jog „vyrai, kurie derybų komandoje nėra draugai, pasiekia kur kas geresnių rezultatų nei moterys“ (Herbst, Dotan ir Stöhr, 2017). Tai pirmasis tyrimas, kurio tikslas – išnagrinėti santykius tarp draugystės, lyties ir derybų rezultatų. Egzistuoja daug empirinių įrodymų, kad vyrai pasiekia geresnių derybų rezultatų nei moterys (Bartos, 1970; Stuhlmacher ir Walters, 1999). Naudodami du skirtingus pavyzdžius ir tyrimus U. Herbst'as, H. Dotan'as & S. Stöhr'is (2017) nustatė, kad vidutiniškai vyrai nepalaikydami draugiškų ryšių komandoje, pasiekė žymiai geresnę poziciją derantis nei moterų komanda, kuri taip pat nepalaikė draugiškų santykių tarpusavyje. Tai rodo, jog esant vienodoms sąlygoms, vyrai derasi geriau nei moterys.

Individas ar komanda? Mokslininkai nuolat tyrinėja santykinį asmenų ir komandų dalyvavimą derybose. Komandos tapo pagrindiniu vienetu, kurių pagalba organizacijose atliekamas pagrindinis darbas (Gerard, 1995) ir jos dažnai siunčiamos prie bendro derybų stalo, ypač sudėtingoms deryboms įgyvendinti (Walton ir McKersie, 1965; Polzer, 1996). K. T. Thomson'as, R. M. Wentzovitch'ius ir M. S. Bukowinski's (1996) nustatė, kad komandos dažniausiai gali atlikti derybų užduotis veiksmingiau nei individai (taip pat žr. Morgan ir Tindale, 2002). Įvairūs kiti moksliniai tyrimai nustatė, kad komandos gali paskirstyti darbo krūvį tarp visų komandos narių, nes jie turi didesnę informacijos apdorojimo pajėgumą (Brett, Friedmaan ir K. Behfar, 2009); (Cohen ir Thompson, 2011), ir dėl to jaučiasi labiau pasitikintys savimi nei individualūs derybininkai (O'Connor, 1997). Tai pagrindinė priežastis, dėl kurios komandoms dažnai teikiama pirmenybė dalyvauti derybose nei pavieniams asmenims (pvz., verslas verslui B2B) kontekstuose (Gelfand ir Realo, 1999; Pattonas ir Balakrishnanas, 2012; Perdue, 1988, 1989). Tai tik maža dalis mokslinių tyrimų, kuriais siekiama

išsiaiškinti bei išanalizuoti, kaip tinkamai suformuoti derybų komandą, ją ugdyti bei motyvuoti, siekiant geriausio rezultato – ilgalaikio sandėrio.

Analizuojamos įmonės pagrindinė problema – aukštesnio rango vadovų kompetencijos – tame tarpe ir komandos valdymo kompetencijos – trūkumas, formuojant, tobulinant bei ugdant derybų komandą stambioje įmonėje su B2B formatu. Būtent šios problemos analizės pagrindu bus atliekama teorinių šaltinių analizė ir nepakankamos darbuotojų kompetencijos tyrimas.

2. TEORINIAI DERYBŲ KOMANDOS FORMAVIMO IR TOBULINIMO ASPEKTAI

2.1 Derybų samprata ir struktūra

Šiandieninėje rinkoje labai svarbu suprasti, kaip efektyviai bendrauti su partneriais ir užsakovais iš įvairių įmonių ar organizacijų, siekiant sėkmingo verslo. Derybų sėkmė dažniausiai priklauso nuo to ar deryboms buvo tinkamai pasiruošta, pasirinkta tinkama derybų strategija ar tinkamai suformuota derybų komanda, taip pat ypač svarbu kai derasi dvi kompanijos, kurių kiekviena tikisi susiderėti geriausias sąlygas. Su derybomis susiduriama tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje. Derybų ištakų randama psichologijoje (P. Gulliver, 1979), socialinėje kultūroje (G. Hofstede, 2001), matematikoje (EASYPol, 2008), sprendimų priėmimo teorijoje (S. Cohen, 2002), komunikacijoje (M. Resinas, 2008), konkurencijos srityje (Rosenschein, Zlotkin 1994), konfliktų teorijoje (D. Johnson; F. P. Johnson, 1975), ekonomikoje (K. W. Hipel; T. Hegazy; S. Yousefi, 2010), racionalaus pasirinkimo teorijoje (Golenur, 2007) ir daugelyje kitų mokslo šakų.

Derybos susideda iš tarpusavyje susijusios sąveikos, siekiant susitarti tarp dviejų ar daugiau kompanijų, ar suinteresuotų grupių, taip dažniausiai sprendžiami tarpasmeniniai verslo santykiai, kurie skatina organizacinius mainus. Šiuolaikinis verslas vystosi labai sparčiai, o tai daro įtaką ir pačiai ekonomikai bei kultūrai. „Tai kelia naujus reikalavimus verslo derybų strategijų parengimui ir įgyvendinimui užtikrinti, kad būtų suplanuota ir realizuota derybinių veiksmų visuma, leidžianti suprasti kitą derybų pusę įvairiose situacijose, pasiekti tarpusavio supratimą, pasiekti bendrą susitarimą ir galiausiai rasti optimalų derybinių sprendimą“ (Porter, 1996).

Sąvoką **derybos** lietuvių ir pasaulio mokslininkai apibrėžia skirtingai, tačiau jos reikšmė išlieka analogiška. Apibrėžimai pateikiami lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Susisteminti derybų sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autoriai, metai	Apibrėžimas, sąvoka
Ulijn & Strother (1995)	Derybos yra procesas, kuriame du ar daugiau subjektų diskutuoja turėdami bendrų, o galbūt ir skirtingų interesų bei tikslų, kad būtų galima pasiekti abipusį sutarimą ar kompromisą (sutartį), nes jie mato naudą darant tai.
Alavoine(2012, p. 665)	Derybos apibrėžiamos kaip „specifinė komunikacijos forma, į kurią derybų šalys sąmoningai įsitraukia, turėdamos tam tikrus lūkesčius viena kitos atžvilgiu, skirtingus tikslus ir siekius bei būdamos tarpusavyje priklausomos dėl bendro sprendimo, kuris priimamas derybų pabaigoje
Bazerman ir Carroll (1987)	Derybos apibrėžiamos kaip konfliktų valdymo procesas, bendri

	interesai tarp dviejų ar daugiau tarpusavyje susijusių šalių, turinčių panašius paskirstymo išteklius, tikslui pasiekti.
Lax ir Sebenius (1986); Pride (2014).	Derybos yra bendra veikla, strateginio planavimo, pirkimo, pardavimo, reklamos organizavimo, biudžeto sudarymo, santykių su klientais ir daugelio kitų valdymo ir administracinių paslaugų, srityje
Thompson (2012)	Derybos yra tarpasmeninis sprendimų priėmimo procesas, kurį asmuo vykdo kada norima pasiekti savo tikslus, kai reikia bendradarbiauti su kitais.
Jensen (2006)	Derybos yra apibrėžiamos kaip sąveika tarp dviejų ar daugiau žmonių (socialiniai mainai tarp A ir B) kai kiekvienas išreiškia bent vieną paklausą (realių mainų tarp dviejų objektų a ir b), kurie iš pradžių buvo nesuderinami su kitais ir inicijuoti komunikacijos procesą, kurio tikslas suderinus šį disbalansą
Peleckis, Mažeikienė, Peleckienė ir Peleckis (2016)	Derybos - tai labai svarbus ir sudėtingas komunikacijos procesas, reikalaujantis bendravimo įgūdžių
Herbst, Schwarz, Voeth, (2008)	Nepriklausomai nuo to, ar derybos vyksta įmonėje, ar su išorės šalimis, derybos atspindi vienas nuo kito priklausančius sprendimų priėmimo procesus, kurių metu dvi arba daugiau šalių gali laimėti bendradarbiaudamos.
Cohen (2002)	Derybas traktuojama kaip sprendimų priėmimo procesą, kuriame dvi ar daugiau šalių bendrauja ar įrodinėja, siekdamos tarpusavyje išsiaiškinti skirtumus.
EASYPol: Alfredson, Cungu's (2008)	Derybos laikomos bendro sprendimo priėmimo procesu, ir visada abi pusės turi galimybę dar kartą apsvarstyti savo poziciją derybų proceso viduryje ir spręsti, ar siekti kito būdo, nei buvo planuota.
Resinas (2008)	Derybos yra sprendimų priėmimo forma, kai dvi arba daugiau šalių bendrai (dažnai konkurenciniu būdu) ieško galimų sprendimų siekdamos sutarimo Derybos yra procesas (Resinas, 2008), kurio metu kelios šalys bendrauja, kad būtų pasiektas susitarimas.
Webb, Maughan, Maughan, Boon, Keppel Palmer (2011)	Derybos yra procesas , per kurį dvi arba daugiau šalių pasiekia abi puses tenkinantį ginčo ar problemos sprendimą.
Lemieux(2005)	Derybos yra procesas, kai šalys keičiasi informacija siekdamos bendrai norimo susitarimo, kuriuo numatomi būsimi veiksmai, elgesys arba atsakomybė.
Miesing, Pavur (2008)	Kai dvi arba daugiau šalių, turinčių iš dalies priešingus interesus, siekia plėtoti bendrus sprendimus, jos pradeda derybas .
Goldman,Rojot (2003)	Derybos yra metodas , kurį taikydamos dvi arba daugiau šalių bendrauja siekdamos susitarti pakeisti arba susilaikyti keisti savo santykius viena su kita, savo santykius su kitais ar santykius objekto atžvilgiu

Pateiktoje lentelėje (žr. 1 lentelę) minėti autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus ir skirtingai traktuoja pačias derybas kaip procesą, tačiau vyrauja keli pagrindiniai aspektai, būdingi bendram derybų proceso apibrėžimui: šiame procese dalyvauja kelios šalys, kurių siekis yra priimti bendrą sprendimą, norint pasiekti abi puses tenkinantį tikslą, bendradarbiavimo būdu. Lentelėje pateikta penkiolikos skirtingų laikotarpių bei autorių derybų sąvokos, tačiau šiame darbe bus remiamasi Alavoine (2012, p. 665) pateiktu apibrėžimu (žr. 1 lentelę).

Išnagrinėjus įvairių užsienio bei Lietuvos autorių pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog derybos yra specifinė komunikacijos forma, kuria siekiama rasti bendrus sprendimus tarp besiderančių šalių, turinčių skirtingus tikslus ir lūkesčius. Derybos vyksta praktiškai visuose organizacijos valdymo

ir verslo procesuose, tarp darbuotojų, klientų ir partnerių, kurie tikisi vieni iš kitų gauti tam tikros naudos ar pasiekti savo išsikeltus tikslus. Tai sukuria tarpusavio priklausomybę ir lemia specifinę tarpasmeninio bendravimo formą (Alavoine, 2012).

Derybų etapai. Derybos yra procesas, kurį galima suskirstyti į dešimt sudėtingų etapų pagal K. Jensen'ą (2006, p. 21), be kurių nevyksta jokios derybos, kurios susiję ne tik su darbiniais santykiais, tai dar galima įvardinti kaip derybų eigos seką :

1. derybų užuomazga;
2. pasirengimas;
3. derybų įžanga;
4. argumentavimas;
5. galimybių išsiaiškinimas;
6. kainų pasiūlymo pateikimas;
7. derybų pabaiga;
8. patvirtinimas ir sutarties pasirašymas;
9. sutarties vykdymas;
10. svarstymas: pratęsti ar nutraukti sutartį.

Ne visose derybose galima įžvelgti visus dešimt etapų, kadangi visos derybos yra unikalios, kai kuriose derybose randama tik 4 ar 7 etapus, tačiau jie taip pat labai svarbūs. Būna derybų kurios baigiasi ties tam tikru derybų etapu, o tai rodo, jog derybos nebuvo efektyvios, kad derybų komanda neatliko savo darbo iki galo, o gal abi suinteresuotos šalys nerado joms tinkamo sprendimo.

Įvairūs autoriai bei mokslininkai pateikia skirtingas derybų fazes, kurios pateiktos lentelėje (žr. 2 lentelę), kurią sudarė K. Peleckis (2013, p. 15).

2 lentelė. Derybų ciklo fazės (Peleckis, 2013,p. 15)

Autorius, metai	Derybų ciklo fazės
Saner (2000)	1. Apšilimas. 2. Dabartinė šalies pozicija. 3. Ribų siaurinimas. 4. Užbaigimas arba žlugimas
Ulijn ir Strother (1995)	1. Atidarymas – pradinis kontaktas. 2. Diskutuojama apie pirkėjo poreikius – ko nori oponentas. 3. Pardavėjo pasiūlymas. 4. Derinami pirkėjo poreikiai su pardavėjo pasiūlymu – išdėstoma, kas yra reikalinga. 5. Deramasi dėl kainos ir nugalimi prieštaravimai. 6. Užbaigimas – susitarimo pabaiga.
Ekonominė ir socialinė komisija Azijos ir Ramiojo vandenyno regione (2004)	1. Problemos identifikavimas. 2. Poreikių nustatymas. 3. Konsultavimo procesas. 4. Derybų mechanizmo sukūrimas, tolesnė konsultacija. 5. Derybų strategijos ir pozicijos formulavimas. 6. Derybos. 7. Įvertinimas.
Lincke (2003)	1. Analizė. 2. Projektavimas. 3. Vykdymas. 4. Po derybinė analizė
Kersten ir Noronha (1999)	1. Pasiruošimas deryboms. 2. Derybų vedimas. 3. Susitarimas.
The University of Newcastle (2008)	1. Pasiruošimas. 2. Planavimas. 3. Atidarymas. 4. Testavimas. 5. Judėjimas. 6. Uždarymas.

Shell (2000)	1. Pasiruošimas. 2. Informacijos mainai. 3. Atviros derybos. 4. Užtvirtinimas.
McCalley, Zhang, Vishwanathan, Honavar (2003)	1. Keitimasis informacija. 2. Rezultato gavimas.
Robinson ir Volkov (1998)	1. Analizė. 2. Sąveikos projektavimas. 3. Derybos.
Jensen (2006)	1. Derybų užuomazga. 2. Pasirengimas. 3. Derybų įžanga. 4. Argumentavimas. 5. Išsiaiškinamos galimybės. 6. Pasiūlymas: lygstamasi dėl kainos. 7. Derybų pabaiga. 8. Patvirtinimas ir sutarties pasirašymas. 9. Sutarties vykdymas. 10. Svarstyklių lėkštė: pratęsti ar nutraukti sutartį.
Glinskienė ir Kazokienė (2011)	1. Pasirengiamieji veiksmai. 2. Derėjimasis ir tiesioginė komunikacija. 3. Susitarimas. 4. Susitarimo įgyvendinimas.
Urbanavičienė (2009)	1. Prioritetų pasirinkimas. 2. Derybų tikslų nustatymas. 3. Strategijos ir taktikos (-ų) pasirinkimas. 4. Derybų vedimas. 5. Užbaigimas (sutarties pasirašymas). 6. Naudojimas (po derybinis etapas).

Pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelę) matome, kad visi mokslininkai bei tyrinėtojai įžvelgia skirtingas derybų proceso fazes ar etapus. Derybos (McCalley et al. 2003) apima tik dvi fazes (tai trumpiausias procesas). K. Jensen'as (2006) teigia, jog derybos užtrunka kur kas ilgiau ir visą šį procesą galima suskirstyti į dešimt fazių (tai ilgiausiai trunkantis derybų procesas). Taigi derybų fazių skaičius priklauso nuo to, kaip aplamai kiekvienas autorius supranta derybas, ir kokiame kontekste jos vyksta.

V. Baršauskienė ir A. Blažėnaitė (2008) pateikia tris pagrindinius derybų etapus (žr. 3 lentelę).

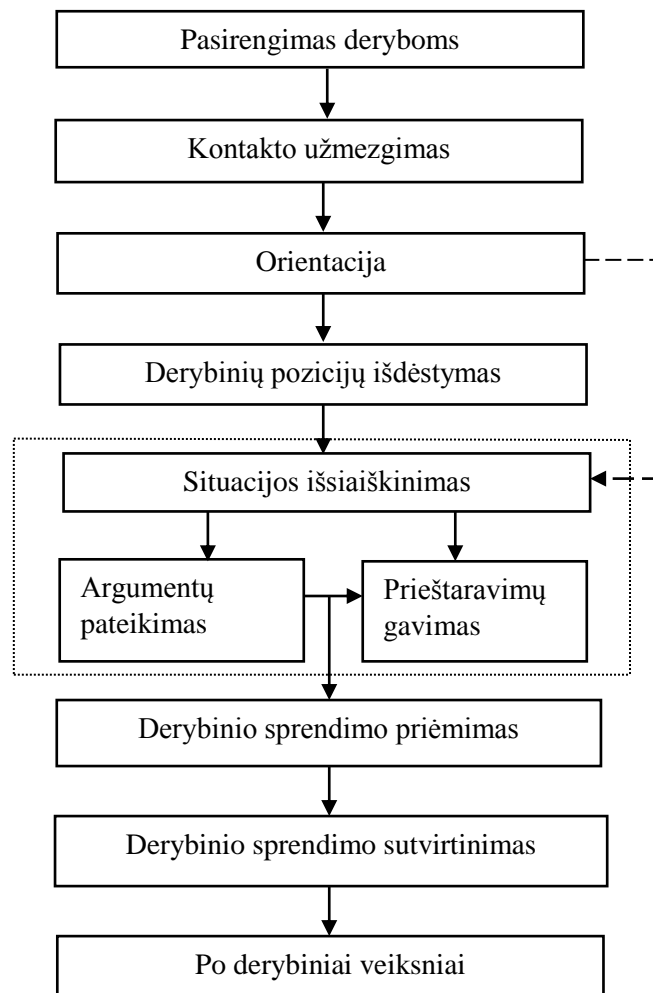
3 lentelė. Derybų elementai: derybų procesas. Derybų etapai / fazės (Baršauskienė ir Blažėnaitė, 2008, p. 10)

Pasiruošimas deryboms	Formalusis derėjimasis	Po derybų
Planavimas	Ryšio užmezgimas	Patvirtinimas dokumentais
Pasiruošimas	Diskusija/ tyrinėjimas/ įtakojimas	Vykdymas
Derėjimasis	Pertraukos	Peržiūrėjimas
	Siūlymai: „imti – duoti“ formulė	Auditavimas
	Susitarimas/ apibendrinimas	Santykių valdymas

Pateiktoje lentelėje (žr. 3 lentelę) aiškiai matome išskirtus tris pagrindinius derybų etapus. Tai – pasiruošimas deryboms, formalusis derėjimasis bei po derybinis etapas. Kiekvieną iš šių pagrindinių trijų etapų galima suskirstyti į smulkesnes fazes, kurių pagalba galima tinkamai pasiruošti deryboms.

Derybų metu paveikti oponentą ir pasiekti norimą rezultatą, o paskutiniame po derybiniam etape patvirtinti susitarimą dokumentais, išanalizuoti esamą situaciją.

Lietuvių knygos autoriai V. Misevičius ir R. Urbonienė (2006) pateikia kitokią derybų etapų eigą (žr. 2 pav.).



1 pav. Derybų etapai (adaptuota pagal Misevičius ir Urbonienė, 2006, p. 52)

Pateiktame paveiksle (žr. 1 pav.) matome išsamią derybų eigą. Pasirengimas deryboms labai svarbi derybų proceso dalis, kuri reikalauja ilgo ir kruopštaus pasiruošimo. Kontakto užmezgimo metu prisistatoma, mezgamas pirmasis kontaktas su pašnekovu, dėkojama už galimybę susitikti bei bendrauti, kontaktuoti. Orientacija: aptariama derybų eiga, trukmė, aptariamieji klausimai, dalyvių funkcijos, įgaliojimai. Šio etapo metu pagrindinė aptariamieji principiniai klausimai, po to įvairios detalės. Pozicijų išdėstymas: šio proceso metu pateikti pasiūlymai turi būti siejami su partnerių interesais ir poreikiais. Situacijos išsiaiškinimas: šiame etape būtina skatinti partnerį analizuoti savo poziciją,

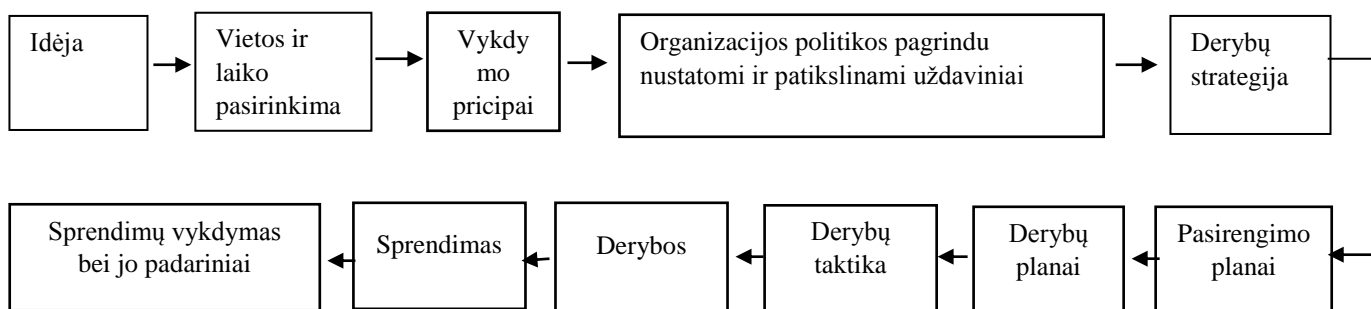
interesus, situaciją. Argumentų pateikimas. Pateikti ir aptarti argumentai visų pirma turi būti siejami su partnerių tikslais, interesais bei poreikiais. Prieštaravimų gavimas: derybų procese be prieštaravimų neapsieinama. Juos būtina aptarti taikliai, nagrinėti tai kas nepriimtina abiem šalims, išsiaiškinti, siekiant išvengti konflikto. Derybinio sprendimo sutvirtinimas irgi yra svarbus derybinio proceso etapas. Galiausiai pateiktame paveiksle (žr. 1 pav.) matome, jog paskutinis etapas yra po derybiniai veiksniai. Išnagrinėjus anksčiau pateiktus lietuvių ir pasaulio mokslininkų derybų proceso etapų (fazių) apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad derybos apima nuo dviejų iki dešimties derybų etapų, priklausomai nuo to kokio sudėtingumo jos yra, tačiau vis dėl to yra išsikariami trys pagrindiniai derybų etapai – pasiruošimas deryboms, derybų eiga, po derybiniai veiksmai.

Pagrindiniai derybų etapai ir parametrai. Daugelis autorių teigia, taip ir Misevičius bei Urbonienė (2006), jog visų svarbiausia yra **pasirengimas deryboms**. Prieš pradėdant bet kokią derybų procesą, būtina jam tinkamai pasiruošti ir surinkti visus reikalingus duomenis apie derybų proceso dalyvį – verslo partnerį. Rezultatai iš esmės priklauso nuo to, kaip gali derybininkas ar derybų komanda struktūrizuoti surinktus duomenis ir skaičius. Keičiantis informacija su priešinga šalimi būtina išklaudyti ir girdėti priešingos šalies argumentus, faktus, nuomonę bei poziciją, kiekvienas atsvaros argumentas yra svarbus, nes mums būtina žinoti, kas kitai šaliai yra svarbu. Nes tik tikrindami ir rinkdami informaciją sustiprinsime savo pozicijas. Peleckis, Mažeikienė, Peleckienė ir Peleckis (2016), teigia, kad pasiruošimas deryboms turi apimti:

- ankstesnių derybų eigos ir anksčiau pasiektų rezultatų peržiūrą;
- galimų nuolaidų numatymą;
- pozicijų (pasiūlymų) formulavimą;
- pozicijų stiprinančių argumentų paiešką;
- galimų prieštaravimų numatymą ir nagrinėjimą;
- skatinimą priimti sprendimą;
- asmeninių partnerio ypatumų analizę;
- galimų nesklandumų ir pavojų numatymą bei jų įveikimo būdus.

Moksliniai tyrimai rodo, jog nuo pasiruošimo deryboms faktiškai priklauso viskas, kas vyksta derybose, derybiniame pokalbyje, o nuo to žinoma ir pats rezultatas. Surinkta informacija labai svarbi tolimesnei derybų eigai. Peleckis (2013) teigia, kad „pasiruošimo procesą sudaro tokie elementai: derybinių strategijų parengimas (misijos ir vizijos formavimas, tikslų nustatymas, strateginių sprendimų nustatymas, derybų išteklių nustatymas, analizuojama aplinka (bendroji, specialioji, derybinis kontekstas); tinkamiausių taktikų atranka; derybinio elgesio derybų stiliaus pritaikymas situacijai (šis stilius gali būti specialiai parinktas ir suderinamas su visų derybų šalių socialine kultūra)“.

Derėtis „akis į akį“ yra labai svarbu, taip galima nuolat vertinti tai, ko kita šalis tikrai nori ar jai reikia, ir tokiu būdu ko jums gali prireikti atsisakyti, norint gauti norimą susitarimą. Be to, tokia diskusija leidžia greitai keisti taktiką, jei situacija reikalauja tokio judėjimo siekiant sėkmės, kaip teigia Weiss'as (2017). Galutinė sutartis su kiekvienos šalies įsipareigojimu užbaigia pasiektą sandorį. J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2003) teigia, kad rengiantis deryboms, būtina nustatyti ryšius tarp numatomų tiesioginių vykdytojų, terminų, medžiagos bei parengiamųjų darbų eiliškumo. Kitas svarbus žingsnis, kurio reikia imtis – tai techninio derybų rengimo darbas. Tai sudaro derybų planavimas bei patvirtinto pasirengimo sistemos praktinis įgyvendinimas. Kai jau yra numatyta taktika ir būsimi sprendimai, pradedamas praktinis pasirengimas deryboms: suderinami ir sprendžiami iškilę uždaviniai, parengiami planai ir sprendimų projektai. Seka, kuri rekomenduojama rengiantis deryboms, pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Pasirengimo deryboms eiga (sudaryta pagal Barvydienė ir Kasiulis, 2001, p. 54)

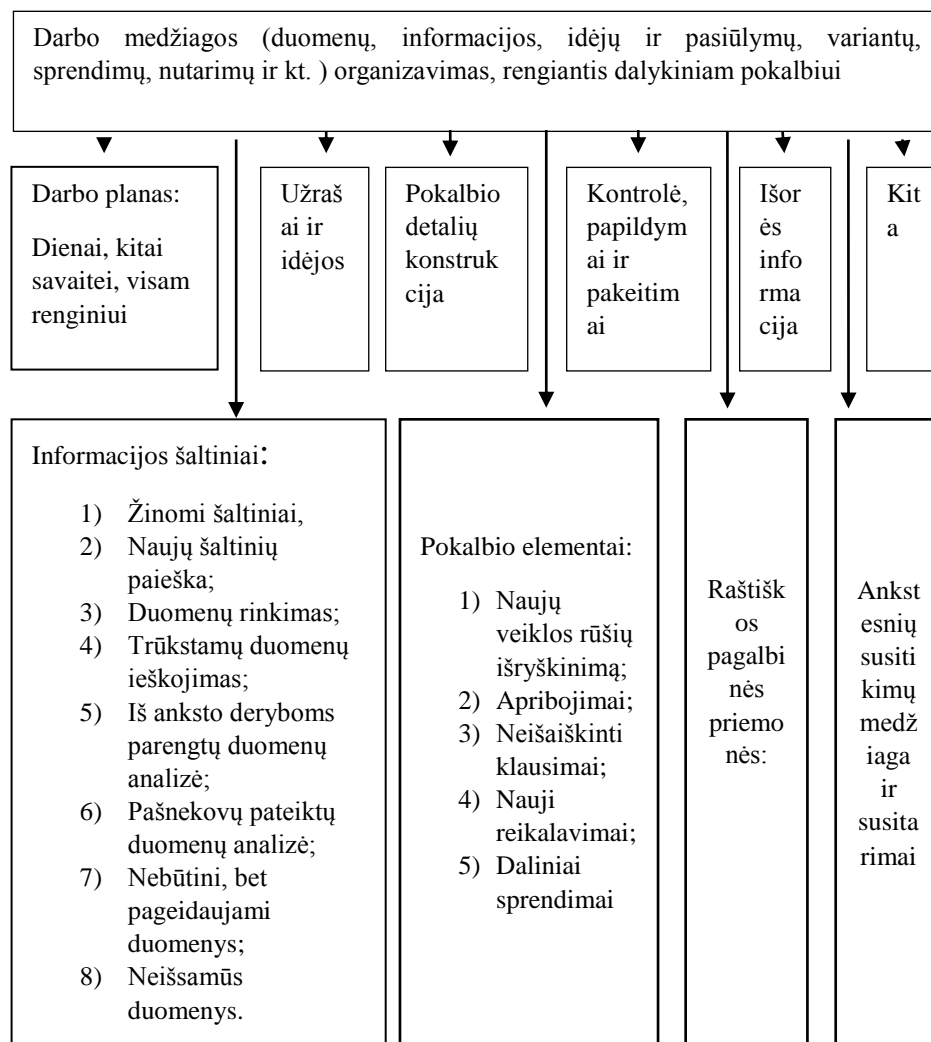
Ši pateikta seka (žr. 2 pav.) aiškiai rodo, kaip svarbu vykdyti kiekvieną etapą iš eilės, pradedant nuo idėjos: dėl ko derėsimes, baigiant sprendimų vykdymu ir jų padariniais (kokia nauda ir pasekmės laukia galutiniame variante). Turint aiškią derybų seką, pats laikas susikoncentruoti į pačias derybas. „Šis procesas turi būti suprantamas, kaip dviejų sąjungininkų mėginimas išspręsti bendrą problemą, tačiau sprendimas neįmanomas, kol abi šalys nenusprendžia koks yra jų tikslas“ (Peleckis, Mažeikienė, Peleckienė ir Peleckis, 2016). Koncentruojantis į tikslą, pirmiausia reikia paklausti savęs ir kitų (Mattoch, Ehrenborg 2001) :

- Kodėl einate į šias derybas?
- Ką ketinate iš to gauti realiai?
- Kaip atskirsite sėkmę nuo nesėkmės?

Tik atsakius į šiuos tris klausimus bus galima toliau aiškintis į tolimesnius tikslus, kurie gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai, o nuo to priklauso ko mes siekiame. Vis dėl to dažnai klystame, jog derantis, svarbu tiksliai apibrėžti, vis dėl to kokių rezultatų siekiama. Kaip teigia bendraautoriai

Peleckis, Mažeikienė, Peleckienė ir Peleckis (2016), jei tikslas perdėm aiškus derybų procesas bus panašus į pyrago derybas, ir jos greitai baigsis. Derybos – tai ne dalybos, jas galima palyginti su naujo ir didelio pyrago kepimu, o tai įmanoma ne vien nustatčius aiškias derybų pozicijas, bet ir atskleidžiant abiejų derybų šalių interesus, kuriuos patenkinti būtų įmanoma naujais sprendimais ir idėjomis (Jakobsen, 2006). Geri derybininkai sukuria vertę abiem pusėms, o ne tik dalina pyragą į mažesnes dalis. Visada reikia ieškoti būdų, kaip išplėsti pyragą derybų metu, nes tai suteiks j daug daugiau galimybių derėtis. Ieškoti bendrų interesų tarp šalių, kurios gali būti pagrindas plėsti pyragą, suteikiant papildomos naudos abiem pusėms. Suderinami interesai taip pat gali būti naudingi.

Vienas iš pagrindinių pasirengimo deryboms darbų – **darbo medžiagos rengimas**. Specialistai (Barvydienė ir Kasiulis, 2001)) rekomenduoja tokią darbo medžiagos pasirengimo schemą, kuri pavaizduota paveiksle (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbo medžiagos organizavimas (sudaryta pagal Barvydienė ir Kasiulis, 2001, p. 54)

Pateiktame paveiksle (žr. 3 pav.) išsamiai pateikta informacija, į ką būtina atkreipti dėmesį ruošiantis deryboms. Labai svarbu surinkti kuo išsamesnę informaciją apie būsimą derybų partnerį. Tokiu atveju bus galima prognozuoti pokalbio turinį, esmę ar pobūdį. „Taip pat privalu ir pačiam tinkamai pasirengti: nusiteikti psichologiškai, gerai pailsėti prieš derybas, nes tik tada galima tinkamai argumentuoti savo pasiūlymus, reaguoti ramiai, kad ir nepalankia linkme vykstantį pokalbį“, teigia Misevičius ir Urbonienė (2006), nes partneris lygiai taip pat bus pasiruošęs pokalbiui, pateikdamas visus argumentus „ už“ ir „prieš“. Nustatyti aiškius rezultatus ar tikslus, užduodant gerus klausimus, kad būtų galima patikrinti kitą derybų partnerį, ramiai ir be skubėjimo, tada bus tinkamai pasiruošta pokalbiui. Laikas dažnai yra nematomas komponentas. Jei galima sau leisti ilgai diskutuoti derybose, o kita šalis negali tiek laiko skirti, perkeltkite diskusijas kitam laikui, bet niekada nepasiduokite nekantrumui ar spaudimui. Weiss'as (2017) išnagrinėjęs tam tikrus derybų gerinimo aspektus teigia, jog reikia pasiruošti ir dar kartą pasiruošti diskutuoti, derėtis. Pasiruošimas duos parako, reikalingo daryti įtaką derybų greičiui ar pagreičiui.

Kitas svarbus aspektas, kuris įtakoja sėkmingas derybas – tai pašnekovų parengtinė analizė, kurioje atsispindi pagrindiniai klausimai ir svarbūs aspektai derybų momentu (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. Parengtinė derybų oponentų analizė (adaptuota pagal Barvydienė ir Kasiulis , 2001, p. 56)

Kas mūsų derybų oponentas? Kas jam būdinga ?	Ko jis nori? Spėjamos reakcijos po pokalbio	Kokios problemos jį jaudina?	Ką aš galiu ir privalau pasakyti oponentui?	Kaip pagrįsti savo argumentus oponentui?	Ko laukiame iš savo oponento?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jo egzistencijos sistema: aplinka ir bendravimas ▪ Pozicija. ▪ Kompetencija. ▪ Funkcijos. Padėtis. ▪ Nuostatos. ▪ Pagrindiniai principai, pomėgiai, savybės. ▪ Norai. Poreikiai, ribotumai. ▪ Kiti pašnekovai ir jų ryšiai (tarpusavio priklausomybė) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozicija pokalbio temos atžvilgiu. ▪ Pasipriešinimas ir reakcija. ▪ Pastabos ir santūrumas. ▪ Pirminiai pokalbio motyvai. ▪ Antriniai pokalbio motyvai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kur kyla problemos? ▪ Apie kokias realių problemas kalbama? ▪ Kokia forma jos pateikiamos? ▪ Kada kas pasireiškia? ▪ Kas pasikeis, jas išsprendus? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pateikti bendrą situacijos vaizdą, susijusį su derybomis. ▪ Pokalbio objektai. ▪ Pagalba ir palaikymas tam tikrose situacijose. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija ir taktika. ▪ Derybų struktūra. ▪ Įrodomoji argumentacija. ▪ Specifiniai susiklosčiusių aplinkybių reikalavimai. ▪ Individualių pašnekovo savybių paisymas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derybų tikslai (funkcijos perdavimas,; įtakos plėtimas) ▪ Ryšiai su įvykusiomis ir būsimomis derybomis. ▪ Santykių su oponentu palaikymas. ▪ Ką pabrėžti, ko vengti derybose?

Pateiktoje lentelėje (žr. 4 lentelę) pateikiami pagrindiniai klausimai, kuriuos būtina išsiaiškinti ir išsianalizuoti prieš prasidedant derybų procesui. Svarbu aplamai žinoti kas yra mūsų oponentas ir kas am būdinga, ko jis nori, kokios jam problemos aktualios, kiek tiesos privalu pasakyti oponentui, kokie argumentai jam svarbiausi ir kaip juos pagrįsti, ir galiausiai – kokio rezultato galime tikėtis iš mūsų partnerio, nes nuo to priklauso kokį mes rezultatą gausime.

Derybų eiga. Surinkus reikiamą informaciją apie derybų partnerį, suformavus derybų komandą bei išsiaiškinus savo tikslus ir siekius, pradedamos derybos. Derybų proceso eiga ir jos valdymas nulemia derybų rezultatyvumą. Peleckis (2013) teigia, procesas vykdomas atitinkamomis fazėmis (pritaikant nuolaidų taikymą pagal fazes). Derėjimosi proceso fazės: derybinio pokalbio pradžia; informacijos mainų fazė; argumentavimo, įrodymo fazė; pašnekovo argumentų paneigimas; sprendimų priėmimas. Jeigu derybų pasiūlymas labiau atitiks kitos derybų šalies pageidavimus, dėl to atsiranda didesnė tikimybė pasiekti susitarimą, taip pat jei pasiūlymas bus geresnis už konkurentų, bet tai nereiškia, kad bus pasiektas naudingas susitarimas kitai pusei, todėl norint pasiekti sėkmingą rezultatą, reikia naudoti įvairias taktikas ir jų kombinacijas“.

„Derybų pradžioje šalių reikalavimai, kai jie pateikiami, nesutampa arba sutampa“ (Zartman, 2004). Dažniausiai iš pradžių šalių reikalavimai nesuderinami. Kiekvienos pusės reikalavimai yra sudėtingi kitai besiderančiai pusei, todėl derybos gali būti vertinamos kaip galvosūkis ar problema, kuri iš pradžių gali atrodyti neišsprendžiama. Kiekvienas derybininkas yra atsakingas užmegzti ryšį su kita puse, bei rasti bendrą sprendimo būdą, kuris tenkintų kiekvienos šalies reikalavimus ir motyvuotų dar labiau susitari.

Derybos prasideda kai pateikiamas vienos iš besiderančių pusių – pasiūlymas. Svarbu žinoti, nieko neduodama veltui, ką nors siūlant visada siekiama ką nors gauti, geriausia – panašios vertės ar svarbos: „Jeigu jūs sutiksite..., tai ir mes sutiksime ...“, (S. Kolyta ir S. Kolyta, 2002). Pateikiamos kelios pasirinkimo galimybės bei nurodoma jų privalumai, nauda tolimesniems rezultatams. „Siekite gauti kuo daugiau tarpinių partnerio pritarimų savo siūlymams“, pataria specialistai V. Misevičius ir R. Urbonienė (2006).

Pirmiausia aptariamas pirmasis pasiūlymas, jeigu net jis ir neatrodo tinkamas, jį būtina aptarti galutinai, nes jeigu kita pusė ir pateiks priešingą pasiūlymą, nebus galima tinkamai įvertinti susidariusios situacijos. „Priešpriešinis pasiūlymas bus efektyvus tik tada, kai jis patikslina arba pagrindžia pirmąjį pasiūlymą“ teigia S. Kolyta ir S. Kolyta (2002). Derybų pokalbio sėkmė dažnai priklauso, ne tik nuo pateiktų pasiūlymų, bet ir kaip mokama naudotis partnerį veikiančiomis priemonėmis. Pašnekovui būtina pateikti tikslią, glaustą bei turiningą informaciją, bei tinkamai argumentuoti savo pasiūlymą. Rubinas ir Brownas (1975) nurodo, kad labai svarbus yra užduodamų klausimų skaičius pačių derybų rezultatyvumui. Raiffa‘as (1982) teigia, kad reikia užduoti kuo daugiau klausimų, jog derybos būtų efektyvios ir rezultatyvios, taip galima sužinoti kuo daugiau apie kitos

šalies interesus ir lūkesčius. Vis dėl to atlikti empiriniai tyrimai parodė, kad iškeltų problemų skaičius turi įtakos derybų rezultatams. Geiger'is ir Hüffmeier'is (2014) teigia, kad daugiau klausimų derybų metu sukelia mažiau tikslių sprendimų apie oponento derybų prioritetus, taigi įtakoja mažiau naudingą rezultatą. Siekiant efektyvesnio susitarimo naudoti keturis strateginius principus: pašalinti kai kuriuos darbotvarkės klausimus, derėtis paprastuoju būdu, suskirstyti klausimus tarpusavyje kuo domėtis kiekvienas komandos narys, laikytis pagrindinių derybų principų“, teigia Watkins'as (2003). Perėjimas pokalbio metu prie vis sudėtingesnių klausimų laikomas racionalių kalbėjimosi būdu, teigia Misevičius ir Urbonienė (2006), kuris būtinas derybų metu.

Dar vienas svarbus faktorius, be kurių neapsieina ir derybų procesas – tai emocijos. Jų neįmanoma išvengti, bet kurioje situacijoje. Ar tai būtų palankus sandoris, ar tai – nesėkminga pabaiga. Emocijos yra apibrėžiamos kaip organizmo reakcijos į tam tikrus objektus, žmones, dirgiklius ar stimulus. Kaip pažymi K. R. Scherer'is (2003), emocijų prieš pastatymas racionalumui eina nuo Platono ir Aristotelio filosofinių samprotavimų. Derybininkai taip pat yra žmonės, kurie reaguoja į susidariusią situaciją derybų metu. Jokie sprendimai nepriimami be emocijų, tai taip pat derybų eigos momentas, į kurį būtina atsižvelgti priimant galutinį sprendimo variantą. Derybinė veikla reikalauja plataus emocijų spektro, nebūtina visą derybų procesą laiką šypsotis ar vengti konfliktų, teigia K. Peleckis ir V. Peleckienė (2013). “Emocijos derybose – tai tam tikru derėjimosi momentu kylantys išgyvenimai, parodantys kaip derybininkas vertina susiklosčiusią situaciją su savo ar atstovaujamos organizacijos poreikių ir lūkesčių patenkinimo galimybėmis tuo metu“ teigia K. Peleckis ir V. Peleckienė (2013). Emocijų nuvaldymas derybų momentu gali sukelti neigiamų padarinių, todėl būtina elgtis atitinkamai, valdyti savo būdą, temperamentą, stengtis išvengti konflikto. Ir stebėti oponento emocijas, nes susierzinęs varžovas praranda budrumą, negirdi esminių dalykų. Tokioje situacijoje reikia suaktyvinti oponento gebėjimą girdėti, nes jeigu jis neklauso – jo jokiais racionaliariais argumentais neįtikinsi (Stuart, 2010). Tai galima teigti, jeigu derybos yra darnios ir emociškai stabilios, jose vyrauja teigiamos emocijos, šilta atmosfera, galima tikėtis jog jos duos geresnį rezultatyvumą.

Buvo atlikti empiriniai moksliniai tyrimai, kurie nagrinėjo, kokie klausimai turi būti keliami derybų metu, jog tai duotų kuo didesnę rezultatą. Jeigu pirmieji pasiūlymai yra nepagrįstai ekstremalūs, jie gali būti manipuluojami taktiškai (lowball ar highball) priklausomai nuo derybininko vaidmens (Lewicki ir kt., 2010). Cotter'is ir Henley'is (2008) taip pat pažymi, kad pirmasis paliktas pasiūlymo įspūdis gali paskatinti pakartoti derybas ateityje.

Kiekvienas asmuo turi derybinį stilių ir taktiką, o supratimas apie jūsų asmeninį stilių yra svarbus norint realizuoti savo pranašumus ir trūkumus. **Derybų taktika** – tam tikru bendrumu pasižyminti konkrečių priemonių ir veiksmų visuma, reikalinga derybų strategijai įgyvendinti (Peleckis, 2016). Visada svarbu atsiminti, kad "laimėję" vieną derybų etapą, t. y. sutriuškindami savo

priešininką, tai patyrusi kita šalis greičiausiai nenorės ateityje bendradarbiauti, ypač jei jie mano, kad ja buvo pasinaudoti nesąžiningai. Kai kuriais atvejais galima visiškai įsitikinti, kad derybos yra "vienkartinis įvykis".

Sėkmingo bendradarbiavimo psichologinis kriterijus – derybų partnerių pasitenkinimas derybų procesu ir puikiu sprendimu (Kasiulis, Barvydienė 2001). **Derybų tipas** – derybų dalyvio siekis patenkinti savo ir oponento lūkesčius. A. Jakubavičius, G. Strazdienė, M. Vilys, A. Burinskienė, E. Žemaitis ir V. Pipirienė (2014) pateikia šiuos derybų tipus :

– **Kasdieninės, valdymo derybos**: jos – tai tarsi vidinės įmonės derybos, skirtos vidaus problemoms spręsti ir santykiams derinti. Čia gali būti tariamasi dėl vidinių įmonės organizacinių klausimų, atsakomybių ir atlyginimo;

– **Verslo derybos** – tai derybos, vykstančios tarp skirtingų įmonių atstovų. Pagrindinis tokių derybų tikslas – ryšių sukūrimas, bendras darbas ir iš to gaunamas pelnas;

– **Teisinės derybos** skiriamos į oficialias ir teisiškai įpareigojančias. Jos skirtos teisiniams klausimams aptarti.

Derybų technika yra mokslas, kurį būtina studijuoti, analizuoti bei praktikuoti. Nei viena derybų pusė nežino, kaip į derybas pažiūrės oponentas, todėl pačios derybų eigos suplanuoti ir numatyti neįmanoma numatyti. Kiekvienas derybininkas pasirenka tam tikrą derybų taktiką ar strategiją. „Derybos, atsižvelgiant į derybinių komandų nuostatas, gali vykti įvairioje aplinkoje: konkuravimo, kompromiso, vengimo, prisitaikymo, bendradarbiavimo“, teigia K. Peleckis, A. Mažeikienė, V. Peleckienė ir K. Peleckis (2016). Autoriai Ofri (2014) ir Herman, Carry, Kennedy (2001) pateikia penkias derybų strategijas :

1. **Vengimo strategija**. Ši strategija turi kategoriškumo ir nebendradarbiavimo savybių. Dalyviai nesiekia spręsti savo problemų iškart, nesiekia konflikto. Vengimas pasireiškia probleminės temos atidėjimu, laukiant geresnio momento ar vengiant pavojingos situacijos.
2. **Vilkinimo strategija** – vilkinimas nekeičia padėties, konfliktas išlieka. Jeigu vilkinimą derybininkai panaudos mėgindami įgyti daugiau informacijos, tai gali būti tinkamas kelias;
3. **Kompromisu pagrįsta strategija** – būdinga stipri abejų pusių argumentacija, vienpusė komunikacija, geras derybų klimatas. Pasipriešinti galima užmezgus dialogą-bendradarbiaujant.
4. **Bendradarbiavimo strategija** – būdinga atvirumas, nuoširdumas, dialogas. Siekiama ilgalaikių sutarčių, tuo pačiu siekiama išvengti konfliktų. Šiuo atveju bandoma išspręsti problemą;

5. **Konkuravimo strategija.** Tai strategija, kuri turi nebendradarbiavimo ir kategoriškumo savybių. Dalyviai siekia savo tikslų kitos derybų pusės sąskaita. Tai įgalių naudojimą orientuotas modelis, kai naudojama tai, ko reikia norint laimėti.

Sprendimus privaloma priimti gerai apgalvojus, skirti tam pakankamai laiko, diskutuoti. Patyrę ir kompetentingi derybininkai užduoda daug klausimų, taip siekiama išsiaiškinti bei patikrinti galutinį sprendimo variantą. Dar vienas iš būdų patikrinti – dar kartą apibendrinti pateiktus argumentus, galutinai išsiaiškinti ar visi derybų komandos nariai suprato visą pateiktą informaciją.

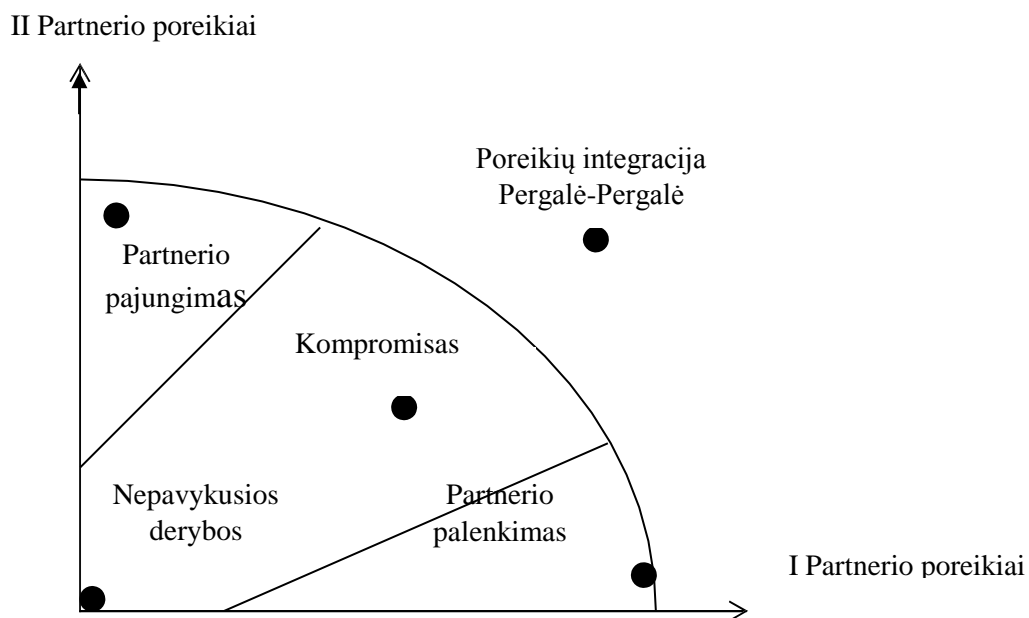
Derybų pabaiga ir rezultatas. Derybų metu iškeliamos ir sprendžiamos problemos, tada apibendrinami įvairūs argumentai „už“ ir „prieš“, o galiausiai daromos išvados. Pasibaigus pačiam derybų procesui, jis gali būti pavykęs arba žlugęs. Derybų pabaigą gali skelbi tada, kai abi šalys sudaro abipusiai naudingą sandorį. T. Hindle (2000) teigia, derybos gali sėkmingai baigtis tik tada, kai abi šalys padaro abipusiškai priimtinių nuolaidų susitarimui pasiekti. Derybų sėkmės kriterijus – derybų veiksmingumas ir partnerių bendradarbiavimas, kuris suprantamas kaip vienas kito pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais pasiūlymais ir minimaliomis nuolaidomis, teigia K. Peleckis, A. Mažeikienė, V. Peleckienė ir K. Peleckis (2016). T. Hindle (2000) pateikia tokius pagrindinius **uždavinius**, kurie sprendžiami derybų pabaigoje:

1. pasiekti pagrindinį arba atsarginį (alternatyvų) tikslą;
2. sukurti palankią atmosferą pokalbio pabaigoje;
3. paskatinti pašnekovą vykdyti numatytus veiksmus;
4. parengti visapusišką pokalbio (derybų) reziumė, kuris turi būti visiems suprantamas, o jo pagrindinė išvada aiškiai suformuluota bei apibrėžta.

Geriausias sprendimo priėmimo momentas – yra tada, kai dalykinis pokalbis pasiekia „ledkalnio“ viršūnę. Tada kyla klausimas: „kada pereiti į derybų, dalykinio pokalbio baigiamąją – sprendimo priėmimo – stadiją“. Žinoma, kad tada, kai pokalbis pasiekia vieną iš viršūnių, t. y., kai galutinai išsiaiškinta problema – pasiūlymas, kėlęs daugiausia nerimo ir diskusijų, tai turi parodyti pašnekovo veido išraiška, emocijos ir pasitenkinimas. Formuojant sprendimą (K. Peleckis, A. Mažeikienė, V. Peleckienė ir K. Peleckis, 2016) būtinos šios sąlygos:

1. Jeigu atitinka informacija ir kontroliniais klausimais nukreipėme derybas, dalykinį pokalbį reikiamo tikslo link;
2. Pateikėme argumentus, tinkamus konkrečiam oponentui, pašnekovui;
3. Jei į užduotus klausimus atsakėme konkrečiai ir išsamiai;
4. Jei susidorojome su pastabomis ir prieštaravimais;
5. Jei sugebėjome užmegzti ryšį su oponentu, pašnekovu ir sukūrėme palankią atmosferą deryboms, dalykiniam pokalbiui užbaigti.

Visi šie punktai rodo, jog galima priimti galutinį sprendimo variantą. Šią pabaigą gali rodyti ir derybinio pokalbio oponento elgesys. Jį būtina stebėti net ir tokiu atveju. *Derybų pabaigoje vykstantis sprendimo priėmimas* – tai procesas, kurio metu išanalizuojamos, įvertinamos visos galimos sprendimo alternatyvos ir pasirenkama geriausia, teigia K. Peleckis, A. Mažeikienė, V. Peleckienė ir K. Peleckis (2016).



4 pav. Galimi derybų rezultatai (adaptuota pagal V. Juris, 1998, p. 73)

Pateiktame paveiksle (žr. 4 pav.) matome galimus derybų rezultatus. V. Juris (1998) teigia, kad „derybos gali baigtis bendro kompromiso pasiekimu (laimėjimas/ laimėjimas), vienos iš derybų partnerių laimėjimu arba apibūsiu pralaimėjimu (nepavykusios derybos)“. Čia galima matyti, kaip yra svarbu išlaikyti nuolatinį kontaktą bei kompromisą, nes derybos turi būti abipusiai naudingos, nuo to priklausys ir galutinis jų rezultato maksimumas. Tiek vienas, tiek kitas partneris turi tam tikrus poreikius ir norus, įgyvendinant įmonės derybų strategiją bei tikslus.

Sprendimas gali būti ir teigiamas, ir neigiamas. Šiam etapui taip pat būtina skirti pakankamai laiko. Kol jis galutinai nėra priimtas, galima pasiūlyti tam tikrų nuolaidų ar paskatinimų. Tam būtinas kompromisas, o gal net gi trumpa pertraukėlė. O galiausiai sutikus su pasiūlymu, galutinai įsitikinti, kad visi derybų dalyviai jį vienodai supranta ir su tuo sutinka. K. Jensen (2006) teigia, jog sėkmingos derybos – tai procesas, kai iš kitų žmonių gaunate tai, ko norite, ir kitiems leidžiate įgyvendinti savo norus.

Po derybinę analizę. Galutinis etapas derybų procese, kuriame sprendimas priimamas neskubant, gerai apgalvojant, ramiai be emocijų ir didelių nepasitenkinimo protrūkių, net jei sprendimas netenkina vienos iš šalių, nes tik tokiu būdu bus galima tikėtis bendradarbiavimo ateityje, jeigu ir šiuo momentu

nepavyko susitarti. Po derybų V. Baršauskienė ir A. Blažėnaitė (2008) akcentuoja šiuos momentus, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį:

- sudarykite susitarimą;
- pasitikslinkite ar vienodai suprantate susitarimo sąlygas;
- kiekviena šalis mano, jog TAI – geras sandėris;
- kiekviena šalis vykdytų sutartį.

„Kai jau susitarėte, patikrinkite ar visos šalys vienodai supranta ginčijamus klausimus ir ar patvirtina, tai kas sutarta. Kaip abi šalys supranta susitarimą? Išnagrinėkite terminus, kuriuos ketinate panaudoti galutinėje sutartyje“, teigia V. Baršauskienė ir A. Blažėnaitė (2008).

Pasibaigus derybų procesui ir visai nesvarbu, kaip jis baigėsi, būtina analizuoti esamą situaciją ir jos rezultatus, aiškintis priežastis dėl ko neįvyko susitarti derybų komandoms. Ar tai buvo netinkamai pasirinkta derybų strategija, taktika, o gal netinkamai joms pasiruošta, surinkta nepakankamai informacijos apie derybų oponentą, o gal pagrindinė priežastis buvo netinkamai suformuota derybų komanda. Jeigu vis dėl to rezultatas pasiektas ir jis tenkina abi puses, buvo pasirašytas sandoris, būtina tai aptarti su derybininkais, nes ši analizė taip pat gali būti svarbi ateityje būsimoms deryboms B2B kontekste su kitomis stambiomis įmonėmis.

Išnagrinėjus pateiktus pagrindinius derybų etapus, galima daryti išvadą, kad kiekvienas derybų etapas yra labai svarbus, norint pasiekti ilgalaikį bendradarbiavimą su derybų partneriais. Tiek pasiruošimas deryboms – kai surenkama visa aktuali informacija apie derybų oponentą, tiek atsakingai ruošiamasi tolimesnei derybų eigai, pati derybų eiga – kurios metu abi šalys pateikia savus argumentus, kurių tikslas pasiekti norimą rezultatą, ir galiausiai po derybinis etapas, kuriuo galutinai užbaigiamas ilgas ir sudėtingas derybų procesas, reikalaujantis galutinės analizės ateičiai.

2.2 Verslo derybos

Daugelyje verslo rinkų sandoriai atsiranda derybose tarp tiekėjo ir klientų organizacijų (Eliashberg, Lilien, & Kim, 1995). Jeigu susitarimas gali būti pasiektas, jame apibrėžiamos kiekvienos šalies pateiktos ir priimamos išvados, atitinkamas ekonominis poveikis ir kaip šalys sugeba integruoti įvairius savo interesus, siekdamos sudaryti abipusiškai naudingus susitarimus (Raiffa, 1982). Dėl tokių derybų svarbos, verslas – verslui (B2B), vykdomi įvairūs moksliniai tyrimai, siekiant suprasti derybų procesus bei jų rezultatus įmonėse ir organizacijose. Moksliniai pardavimo tyrimai vis dėl to dar nėra galutinai aiškūs, kiek pardavėjas įtakoja rezultatus, siejamus su konkrečiu derybų turiniu ir rezultatais. Visų pirma lieka neaiškių analizuojamų klausimų, jų strateginio ir taktinio panaudojimo derybose dėl pardavimo tarp B2B ar visų kitų svarbių organizacijų. Labai svarbu išsiaiškinti derybose verslas –

verslui (B2B), kokie klausimai yra svarbiausi, kada juos pateikti, koku būdu pateikti. Būtina suprasti sudėtingus derybinius procesus B2B rinkodaroje, atrandant ir analizuojant realaus pasaulio derybų taktiką, pagrįstą apčiuopiamais B2B pardavimo derybų klausimais didelėse įmonėse, tokiose kaip analizuojama įmonė šiame darbe.

B2B pardavimo derybų dalyviai naudoja skirtingas strategijas ir taktikas (pvz., Perdue, 1992; Zarkada – Fraser ir Fraser, 2001). Siekdama bendrų derybų rezultatų – susitarimo ir bendros naudos – derybų komandos darbotvarkė seniai yra laikoma svarbia derybinėje veikloje (Schelling, 1956). Empiriniai tyrimai parodė, jog derybos stambiose įmonėse, kuriose nagrinėjami derybiniai klausimai nuosekliai, yra kur kas rezultatyvesnės. Šioje srityje vis dar trūksta įvairių mokslinių tyrimų, kurie galėtų tiksliau atskleisti, kokie aspektai galutinai apsprendžia rezultatyvias derybas verslas – verslui (B2B) rinkodaroje.

Čia taip pat svarbu ir emocijos, geras nusiteikimas, pasitikėjimas partneriu. Komanda, kuri derasi verslas – verslui B2B rinkodaroje, turi atsižvelgti į tuos pačius aspektus, kurie aprašyti jau anksčiau derybų teorijoje. Būtina išanalizuoti būsimą oponentą, pasiruošti deryboms, nes tai priklauso tolimesnė sandorio sėkmė.

Rubin'as ir Brown'as (1975) numato derybinių problemų skaičių ir jų išsakymą, kaip potencialiai svarbius derybų rezultatams, veiksnius. Kai kurie tyrimai rodo, jog reikia kokybinio tyrimo metodo, leidžiančio aptikti, apibūdinti ir analizuoti problemines taktikas, kurios iš tiesų naudojamos B2B praktikoje. Nes daugelis tyrimų atliekama tik metodiškai, o praktikoje vysta visas kitaip, kai kurios taktikos net nepanaudojamos realioje situacijose, derantis derybų komandai.

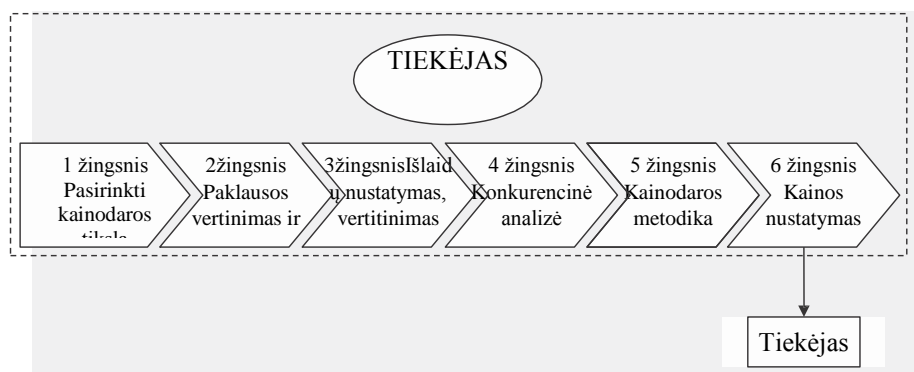
Verslas verslui, arba kitaip žinomas kaip sutrumpintas variantas B2B (Business to Business). Indėlis į B2B teoriją prasidėjo nuo 1800-ųjų iki 1900-ųjų pradžios, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais, klestint mokslui ir ekonomikai, sparčiai plečiantis verslui ir bendradarbiavimui, šis modelis buvo dar labiau ištirtas ir išplėtotas visame pasaulyje. Šis verslo modelis jau egzistuoja tūkstančius metų. Wanamaker (1899 m.) labai sėkmingas verslininkas mažmeninėje prekyboje, buvo vienas pirmųjų mažmeninės prekybos įkūrėjų, aiškiai supratusių klientų, mažmenininkų ir gamintojų vaidmenis. Jo filosofija buvo visai priešinga kitiems verslo modelių kūrėjams, kurie pirmenybę teikė pardavėjų pelnui. „Turininga ir tinkama pusiausvyra tarp pirkėjo ir pardavėjo yra būtina“ (Tadajewski, 2008). To meto prekybininkai visiškai nebuvo suinteresuoti savo klientų gerove, jiems rūpėjo tik pelnas. Akivaizdu, kad Wanamaker'is prisiėmė daug ilgesnę perspektyvą nei konkurentai. Tai atrodo akivaizdžiai radikalūs požiūriai, kurie tuo metu buvo labai svarbūs Wanamaker'ui, yra gerai žinomi ir atkreipė dėmesį į daugelį neseniai atliktų B2B tyrimų (plg. Bagozzi, 1995). Tai ir buvo B2B verslo modelio pradžia.

„B2B rinkodaros tyrimai ir visapusiškos B2B rinkodaros teorijos plėtojimas pastaraisiais dešimtmečiais sustiprino B2B tyrimus“ (Hadjikhani ir LaPlaca, 2012). Ekonominė teorija negalėjo

paaikškinti ar prognozuoti visų B2B pirkimo sprendimų, tačiau akademinis susidomėjimas bandė suprasti, kodėl "racionalių" sprendimų išimčių skaičius išaugo. Šiandieną šis modelis naudojamas daugelyje prekybos įmonių, be kurio turbūt būtų neįmanoma plėsti ir konkuruoti šiandieninėje ekonomikoje.

Pasaulinėje ekonomikoje vyksta įvairūs bei reikšmingi pasikeitimai, keičiantys verslo ir bendradarbiavimo sąlygas. Įmonės reaguodamos į šiuo pasikeitimus, priimdamos konkurencinius iššūkius ir didėjančią ekonomikos augimą, privalo taikyti įvairius verslo modelius, vienas iš jų – tai B2B.

Kainodaros procesas „verslas verslui“ (B2B) kontekste yra susijęs su pelnu, tarp dviejų derybų šalių (t. y. tiekėjo ir pirkėjo), derybose (Ploetner ir Ehret, 2006). Kainų politika modeliuoja taktinę kainų politiką, kur tiekėjas savo kainas nustato pagal išlaidas ir pelno tikslus, o galutinė kaina, kurią moka pirkėjas, aptariama – derybose (Garda, 1984; Brierty, Eckles ir Reeder, 1998). Paprastai derybinis procesas siejamas su pačiu derybų sandoriu, o galutinė kaina kaip ir pamirštama, nes ji visada siejasi su galutiniu pelnu, o ne su nuolatiniu ar ilgalaikiu bendradarbiavimu. „Visai neseniai atsirado naujas mokslinių tyrimų požiūris į B2B kainodaros tyrimą, kuris apima tiekimo grandinės valdymo perspektyvą“, teigia Voeth'as ir Herbst'as (2006). Šiuo atveju labai svarbu suprasti, jog tiek pardavėjas, tiek tiekėjas, turi keisti požiūrį į kainos nustatymo perspektyvą, ne tik siekti pelno, bet ir taikyti „abiems pusėms naudingą perspektyvą“, kuri mokslininkai vadina „bendradarbiavimu“, pateikdami Christopheris'as ir Gattorna'as (2005, p. 119) bendradarbiavimo apibrėžimą, jog "kuriami glaudūs darbo santykiai, kuriais siekiama sukurti abipusę naudą".



5 pav. Tradicinis kainodaros procesas (sudaryta pagal Lancioni, 2005 a., p. 738)

Lancioni'as (2005a) aprašo tradicinio B2B kainodaros proceso etapus (žr. 5 pav.). Po paskutinio etapo, pavaizduoto paveiksle (žr. 5 pav.), prasideda derybos su klientu. Analizuojami klientų

poreikiai, norint įvertinti paklausą. Tada su klientu bendraujama derybų metu ir bandoma rasti geriausią sprendimo priėmimo variantą dėl kainos, kuri tenkintų abi besiderančias šalis.

Įmonių ir pardavimo vadovai nuolat ieško galimybių, kaip padidinti ir išlaikyti verslo galimybes bei pelną savo įmonėse, o dėl to labai svarbu rasti naujų klientų, bei išlaikyti jau esamus. Išlaikyti esamus klientus ir atrasti naujų, šios sąvokos stipriai skiriasi. "B2B" pardavimai tiek pirkėjui, tiek pardavėjai yra bendrosios vertės kūrimo procesas ekonominei naudai gauti (Dixon et al., 2012). Šie tarpusavyje vykstantys procesai yra sudėtingi ir nuolat besikeičiantys. Auga konkurencija, pirkėjai vis tampa reiklesni. „Kadangi pardavėjai dažnai valdo klientų lojalumą B2B santykių kontekste, pardavėjai atlieka svarbų vaidmenį mažinant kliento praradimus, verslo kūrimą, vertės kūrimą ir gerų santykių palaikymą“ (Palmatier ir kt., 2007; Johnson ir kt. 2001). Tačiau, pardavėjai daro vieną esminę klaidą, turėdami jau esamus klientus, mažai dėmesio skiria jų išlaikymui, nes įgyti naują klientą yra kur kas lengviau, nei išlaikyti jau esamą. Būtina analizuoti šią situaciją. Pakartotinio pardavimo procesas susideda iš dviejų etapų (Liu, Leach ir Chugh, 2015):

1. Vertinimo etapas (vertinimo etape reikalaujama, kad pardavimų vadovai atliktų kliento praradimo analizę, siekiant sužinoti, dėl kokių priežasčių jie paliko įmonę);
2. Veiksmų etapas (pardavimų vadovai, turi suplanuoti, kokių veiksmų imtis, kad tai nepasikartotų).

Pagrindinis pardavimo proceso analizės tikslas yra suprasti, kodėl prarandami klientai ir kaip derybininkui ar pardavimų vadovui juos išlaikyti, o gal net susigrąžinti, kuriant įmonės vertę rinkoje bei išlaikant ar didinant savo pelną, derantis.

Neseniai akademikai daug dėmesio skyrė vertės kūrimo rinkoje tyrimams, įskaitant B2B pardavimus (Eggert ir Ulaga, 2002; Hansen ir kt., 2008; Hohenschwert, 2012; Lapierre, 2000; Ulaga ir Eggert, 2006). Vertė kuriama klientui, todėl labai svarbu skirti daugiau dėmesio verslo klientams bei jų lūkesčiams. Visi klientai yra skirtingi, svarbu juos pažinti, todėl pardavėjo veiksmai turėtų skirtis priklausomai nuo kliento poreikių ir kliento lūkesčių (Batt, 2000; Hohenschwert, 2012; Payne et al., 2007). Kaario's (2003) apibrėžia pardavimą, kaip aktyvų tobulėjimą klientų versle. Pasak Terho ir kt. (2012), pelningi pardavimai apima tris pagrindinius aspektus;

- suprasti kliento verslo modelį;
- vertės pasiūlymo sukūrimas;
- perduodanti klientui vertę.

Pardavėjas turi suprasti, kas yra vertė klientui, tik tada jis galės plėtoti B2B perspektyvą savo įmonėje, įgyvendindamas jos derybų strategijas, tikslus. Trumpalaikiai santykiai neduos tiek naudos, kiek ilgalaikiai. O tai priklauso nuo derybų strategijos, derybų komandos bei įmonės vertės rinkoje, kuri nuolat tampa konkurencingesnė bei su didesniais poreikiais ir lūkesčiais. Atlikti moksliniai tyrimai

rodo, jog įmonės, kurios bendradarbiauja su pirkėjais ir derybų metu pateikia savo aiškius tikslus ir lūkesčius, laimi daug mažiau, nei tos kurios, bendradarbiauja B2B ir parduodant vertina bendrą derybų proceso kūrimą, susitikimo metu kartu su pardavėju kelia rūpimus klausimus ir tikslus, laimi kur kas daugiau. Čia ir pasireiškia vertės kūrimas klientui B2B proceso metu.

Išnagrinėjus B2B verslo perspektyvą įmonėje, galima daryti išvadą, kad pardavėjas, naudodamas verslo modelį B2B ir siekdamas kuo didesnio pelno, visų pirma turi kurti vertę pirkėjui ir stengtis ne tik jį pritraukti, bet ir kuo ilgiau išlaikyti ilgalaikės bendradarbiavimo perspektyvas, nes tik tokiu atveju tikėtina dirbti pelningai, nes naują klientą pritraukti lengviau, nei išlaikyti esamą. Tai aktuali problema didelėse įmonėse, kurių pelningumas priklauso nuo B2B pardavimų. Tai galioja ir šiai analizuojamai įmonei, kurios pagrindiniai darbai susiję su derybomis bei vertės kūrimu.

2.3 Derybininkų komandos formavimo ir tobulinimo galimybės teoriniu aspektu

2.3.1 Derybų komandos formavimas įmonėje

Šiandieninėse verslo rinkose labai svarbu suprasti, kad efektyviai bendrauti su verslo partneriais iš įvairių kompanijų yra labai svarbu, siekiant verslo gerinimo alternatyvų bei didinant savo vertę rinkoje. Derybų sėkmė dažniausiai priklauso nuo to kokia derybų strategija pasirenkama, ar derybos vyksta lanksčiai bei nuo gebėjimo daryti įtaką derybų galutiniam sprendimo priėmimui. Šioje situacijoje pagrindinį vaidmenį vaidina derybų komanda. Darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą pripažįstamas kaip svarbus organizaciniam veiksmingumui, siekiant naujovių ir konkurencingumo, teigia K. Ruck, M. Welch ir B. Menara (2017).

Derybų komanda yra „dviejų ar daugiau žmonių, kurie yra priklausomi vienas nuo kito, grupė, kuri turi bendrus interesus bei tikslus ir dalyvauja derybose, kaip viena šalis“ (Cohen, Thompson, 2011, p.4). Siekiant tinkamai pasirengti deryboms, būtina sukurti veiksmingą derybų grupę, kurios analitinis darbas ir įgūdžiai galėtų padėti pasiekti aukščiausius derybų rezultatus.

Formuojant derybų komandą, svarbu, jog pašnekovai būtų vienodo rango ar pareigybių. Šioje situacijoje didelį vaidmenį taip pat atlieka darbuotojų kompetencija, patirtis, išsilavinimas. Naujausi moksliniai tyrimai atskleidžia, kad priklausymas komandai derybų metu skatina derybininkus labiau konkuruoti ir dažniau naudoti nesąžiningas taktikas, nei derantis po vieną, ir dažnai tai lemia prastesnius rezultatus. Didelį vaidmenį atlieka – **derybų vadovas**. Tai aukštos kvalifikacijos specialistas, kuris kuruoja visą derybų procesą.

Efektyvus komandinis darbas tapo pagrindiniu daugelio stambių organizacijų rūpesčiu. Komandos vaidmuo, kaip apibrėžė Dr. Meredith Belbin'as (2012), yra „tendencija atitinkamai elgtis, prisidėti ir konkrečiu būdu susisiekti su kitais“. Belbin'o (1981, 1993a) komandos vaidmens teorijos reikšmė yra tai, kad asmuo arba komanda gali save pažinti ir pakoreguokite tai pagal situacijos poreikius. Meredith Belbin'o populiarius komandos vaidmenų modelis, susijęs su komandos valdymu (Belbin, 1981, 1993a) plačiai naudojamas visame pasaulyje, įskaitant tarptautines kompanijas, valstybines organizacijas. Pagal R. M. Belbin'ą (2012, p.29) komanda formuojama atsižvelgiant į šiuos šešis komandos nario elgesio kriterijus: 1) asmenines savybes; 2) asmens psichologiją; 3) asmeninę vertę ir motyvaciją; 4) tam tikros srities išmanymą 5) patirtį; 6) norą mokytis komandos narių vaidmenų. Tai tik teoriškai aprašytos komandos narių elgesio pageidaujamos normos, kurios realiai gali visiškai skirtis.

„Meredith Belbin'o modelyje pagrindinę rolę atlieka devyni komandiniai vaidmenys: sėjikas, vykdytojas, formuotojas, išteklių tyrinėtojas, komandos žmogus, koordinatorius, specialistas, patarėjas – vertintojas bei užbaigėjas“ (Aritzeta, Swailes ir Senior, 2007).

5 lentelė. Komandos narių vaidmenų teoriniai bendrumai (adaptuota pagal Belbin, 2012, p.22)

Vaidmuo	Teoriniai bendrumai
Komandos žmogus (Teamworker)	Tai jautrus ir socialus žmogus. Šie žmonės yra geri klausytojai bei diplomatai, lojalūs komandai. Privalumas – skatinti komandos dvasią. Trūkumas - neryžtingai veikia tam tikrose sudėtingose situacijose.
Vykdytojas (Implementer)	Jie geba analizuoti ir generuoti idėjas, vadovauti kitiems komandos nariams, atlieka esminį darbą komandoje. Privalumas – geba organizuoti darbą komandoje. Trūkumas – trūksta lankstumo naujoms idėjoms.
Užbaigėjas (Completer Finisher)	Intravertai, nekantrios asmenybės, labai sąžiningi, patikrinantys kiekvieną detalę iš esmės, dėl to kyla konfliktų dėl kitų komandos narių nerūpestingumo ar neatidumo. Privalumas – užbaigtumas, sąžiningumas. Trūkumas – perdėtai rūpestingi.
Sėjikas (Plant)	Originaliai mąstantys, tokiu būdu kuria ir sėja naujas idėjas bei geba spresti įvairias problemas. Privalumas – turi vaizduotę kurti naujoms idėjoms komandoje. Trūkumas – nepripažįsta tam tikrų smulkmenų ar kitų komandos narių idėjų.
Koordinatorius (Co-ordinator)	Dominuoja disciplina ir kontrolė, geba susikaupti pavestoms užduotims, tai įtakoja gerą darbą komandoje. Privalumas – geba vesti derybas. Trūkumas – trūksta kūrybiškumo.
Patarėjas- vertintojas (Resource investigator)	Tai stabilūs bei protingi žmonės, pastveriantys visus „už“ ir „prieš“. Privalumas – generuoti idėjas, pasinaudojant sveiku protu bei dalykiškumu. Trūkumas – nemoka motyvuoti kitų komandos narių.
Išteklių tyrinėtojas (Monitor Evaluato)	Tai diplomatai ir derybininkai, kurie geba išvystyti kitų sukurtas idėjas. Privalumas – geba kontaktuoti su kitais žmonėmis. Trūkumas – per daug optimistiškai į viską žiūri.
Specialistas (Specialist)	Tai profesionalai, kurie gilinasi ir tobulinasi savo žinias, tam tikroje srityje. Privalumas – savo srities specialistai. Trūkumas – mato tik savo sritį, linkę dirbti

	vieni.
Formuotojas (Shaper)	Stipriai orientuoti į laimėjimus, norėdami pasiekti gerą rezultatą, gali daryti spaudimą kitiems komandos nariams. Privalumas – linkę į savęs apgaudinėjimą, siekiant gero rezultato. Trūkumas – nekantrūs, irzlūs.

Pateiktoje lentelėje (žr. 5 lentelę) aprašyti Belbin'o (1981, 1993a) devyni komandos narių teoriniai bendrumai. Belbin'o modelis buvo pasiūlytas po devynerių metų komandos kūrimo bei efektyvumo tyrimo su vadovaujančiomis komandomis, vykdant tam tikras komandines pratybas (Lawrence, 1974). Žmonės, kurie dalyvavo šiuose tyrimuose, atliko tam tikrus testus bei pildė klausimynus. Stebėtojai registravo įvairius pastebėjimus bei nuostatas. Grupių vaidmenų kategorizavimas buvo grindžiamas komandos narių asmeninėmis savybėmis, kritinio mąstymo gebėjimais ir tam tikrais elgsenos vertinimais. Pateikdamas aštuonis komandos vaidmenis (Belbin, 1981), nustatė kad komandos nariai bendradarbiauja vienas su kitu, siekdami pagerinti bendrą komandos darbą. „Taip buvo pateikti aštuoni teoriniai bendrumai kiekvienam komandos nariui, 1993 metais kai kurie komandos narių teoriniai bendrumai buvo pervardinti bei įtrauktas devintasis punktas“ (Aritzeta, Swailes ir Senior, 2007). Belbin'as taip pat pabrėžia ryšį tarp komandos plėtros etapų ir skirtingų komandos narių vaidmenų poreikio, dominuoti skirtingais etapais. „Siūlomi šeši skirtingi komandos plėtros etapai: 1) nustatomi poreikiai; (2) ieškomos idėjos; (3) rengiami planai; (4) kuriamos idėjos; (5) steigimas komandos organizavimas; ir (6) visa kita ko reikia kompetentingai komandai“, teigia A. Aritzeta, S. Swailes ir B. Senior (2007). Taigi, santykiai tarp komandos narių vaidmenų ir kitų narių savybių (žr. 5 lentelę) turėtų padėti sukurti griežtesnius komandinio darbo struktūros ir kompozicijos nustatymo metodus. Kaip pabrėžė Prichard'as ir Stanton'as (1999, p. 664), "jei komandos turi būti formuojamos remiantis komandos vaidmenų funkcijomis, tada reikia geriau suprasti šių vaidmenų sąveiką su aplinka, dinamika, patirtimi bei užduotimis“. Suformuotos komandos nariai turi tobulėti, taip kartu tobulėja ir visa komanda. Kurie nariai to siekia jie ir yra tinkami rezultatyvumu pagrįstai komandai. R. M. Belbin'as (2012, p. 50.) „siūlo atsižvelgti į šias komandos narių savybes: lankstumas, visapusiškumas, imasi iniciatyvos, didžiuojasi darbu, turi gerus asmeninius ryšius, klauso nurodymų, turi platų požiūrį, imasi veiklos, kai tik turi laisvo laiko, rūpinasi kokybe, laikosi darbų atlikimo terminų, užduoda klausimus, praneša apie klaidas, sprendžia problemas“. Šie išvardinti kriterijai, padeda pasirinkti narius į komandą, kurie yra suinteresuoti siekti darbo rezultato bei dirbti komandoje.

Komandos nariai ir lyderiai tai vadovų ir komandos narių tarpusavio bendradarbiavimas, kuris sprendžiamas per komandos formavimo procesą, tokiu būdu sudarant derybas su lyderiu ir komandos nariais suderinus reikalavimus, taip pat formuojant abipusiškai naudingą komandą, remdamasi konfliktų sprendimu. Konkrečiau kalbant, komandos formavimo problema, pagrįsta derybomis,

apibrėžia lyderio ir komandos narių privalumus, kurie yra susiję su minimaliu kiekvienos komandos pozicijos kriterijais, išmokėjimu ir įgijimu. Tada siūloma, kad lyderio ir komandos narių derybų modelis būtų priskirtas asmeninių nuomonių išraiškai. Be to, paskatos mechanizmas, pagrįstas mokėjimu bendradarbiauti, yra skirtas konfliktams koordinuoti. Pasak K. Sylvester'io (2015) lyderiui – derybininkui būdingos šios savybės:

1. Geba derėtis su įvairiomis organizacijomis;
2. Geba išplėsti savo galimybes už organizacijos ribų;
3. Pažįsta pagrindines pasaulio ekonomikos, pramonės ir pasaulinės konkurencijos pasekmių prielaidas ir galimybes.

Turėdamas šias savybes, asmuo turi pasinaudoti visomis galimybėmis, siekdamas geriausio rezultato ir vesdamas paskui save kitus komandos narius. Lyderio samprata turi naują prasmę. "Leader – Negotiator Theory" tiksliau sakant, lyderis apibrėžiamas kaip "bet kuris asmuo, turintis vadovaujamą ar vykdomą įtaką". Vadovai turi sugebėti valdyti šiuos veiksmus, teigia K. Sylvester'is (2015) :

1. spręsti problemas,
2. priimti sprendimus,
3. imtis veiksmų, kurie duos rezultatą,
4. kurti kompetentingas komandas,
5. kurti verslo strategijas.

Daugelis mokslinių tyrimų nagrinėja lyderių stilius ir vadovavimo įgūdžius, tačiau nedaugelis tokių tyrimų nagrinėja kokią įtaką lyderis turi komandos motyvavimui, mokymui bei įgūdžių gerinimui. Organizacijos derybų komandos potencialas priklauso nuo žmonių, darbuotojų ir lyderių žinių, įgūdžių ir gebėjimų (Kelley, 2011). Mokslininkai teigia, kad lyderiai atlieka esminį vaidmenį didinant darbuotojų kūrybiškumą (Kratzer ir kt., 2008). Organizacijų lyderystės daugiausiai orientuota į lyderį, ir siekiama suvokti lyderio elgesio ir charakterio poveikį individo, komandos ir organizacijos veikimui (Wang ir kt., 2005; Bass, 1985). Lyderiai vaidina svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų elgesį ir požiūrį, o tai labai svarbu dirbant komandoje. Nėra vieningo požiūrio į tai, kaip apibrėžti asmens kompetenciją. Pavyzdžiui, Boyatzis (2008) apibrėžė tai kaip žmogaus gebėjimus. Schoorman ir kt. (2007 m.) nurodė, kad tai yra asmens gebėjimai, kaip patikimai ir kompetentingai darbuotojas gali atlikti savo darbą. Spencer'is ir Specer'is (1993) teigė, kad kompetencija yra individuali savybė, kuri gali numatyti elgesį ir rezultatus, kurie yra veiksmingi ar geresni darbo situacijoje. Kiti autoriai apibrėžė „kompetenciją kaip pagrindines charakteristikas, susijusias su veiksmingumu ir individualiais darbo rezultatais“ (Levenson ir kt., 2006). **Kompetenciją** (Karlof, B., Lovingsson, F., 2007) apibrėžia taip: kompetencija = žinios + patirtis + gebėjimas. Kompetencija yra susijusi su organizacijos tikslų struktūra. Kompetencija paprastai skirstoma į kategorijas, kurios yra svarbios

kompanijoms. B. Karlof'as ir F. Lovingsson'as (2007) pateikia šiuos kompetencijų klasifikavimo būdus:

1. Organizacijos specifinė kompetencija, tiesiogiai susijusi su veiklos sektoriumi ar kompanijos struktūra. Tokios kompetencijos pavyzdys gali būti kompanijos produktų išmanymas.
2. Su verslu susijusi kompetencija, kaip rodo pats jos pavadinimas, yra kompetencija, tiesiogiai susijusi su įmonių atliekama veikla. Tokios rūšies kompetencijos pavyzdžiai yra sugebėjimas realizuoti prekes, gebėjimas derėtis ar vadovauti projektui. Svarbi su verslu susijusios kompetencijos dalis yra verslininkystė.
3. Asmeninė kompetencija apima gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai susieti su darbu, bet vis dėl to naudingi darbuotojui. Tokios kompetencijos pavyzdys gali būti socialinė kompetencija ir gebėjimas dirbti kolektyve.

Dar vienas svarbus momentas – tai lyderio kompetencija. Įvairūs autoriai bei mokslininkai lyderio kompetenciją apibūdina skirtingai. N. Bristow, K. Bucner, J. Folkman ir P. McKinnon (2005) pateikia pavyzdines lyderio kompetencijas, tiesiogiai kylančias iš įmonės strategijos: iniciatyvumas, orientacija į klientą, sąžiningumas, tobulėjimo skatinimas, pagarba kitiems, nauda organizacijai, kūrybiškumas bei kitos nuo konkrečios įmonės strategijos priklausančios kompetencijos. Pasak Skaržauskienės (2008) lyderystės kompetencijos elementų peržiūrėjimas ir jų tarpusavio ryšio nustatymas yra daug svarbesnis dalykas negu bendrųjų kompetencijos sąrašų sudarymas. Byham'as, Smith'as ir Pease'as (2002) teigia, kad „lyderystės įgūdžiai (talentų ugdymas, pokyčių valdymas, mokymas, įgalinimas ir delegavimas, įtakojimas, vizijos perteikimas, komandos ugdymas) yra integruojami į kitų kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą“.

Taigi, išanalizavus įvairius mokslininkų apibrėžimus bei teiginius lyderio kompetencijos tema, galima daryti išvadą, kad derybų komandos lyderis – tai žmogus, gebantis suburti kompetentingus narius bendro tikslo siekimui, skatinti jų tobulėjimą bei kūrybiškumą, perteikiant įmonės vizijas.

Šiuo metu daugelis tyrimų orientuojasi į komandos narių atranką ir siekia suformuoti komandą, kuri gali bendrai spręsti užduotį arba kartu pasiekti tam tikrą tikslą. Vadovui ar valdytojui reikia maksimaliai padidinti derybų komandos produktyvumą, pasirenkant tinkamus komandos narius iš turimų kandidatų, tačiau formuojant komandą, vadovas ne visada atsiklausia narių asmeninės nuomonės, pasirenkant darbuotojus šiam tikslui. Moksliniai eksperimentai rodo, kad komanda gali būti sėkmingai formuoja skirtingose komandų darbo srityse: skirtingas komandos dydis, skirtinga komandos narių pozicija ar skirtingi komandos skatinimo kriterijai. Lyginant su lyderio vienašališku sprendimų priėmimo procesu, derybų komandos formavimas gali padėti komandos nariams įgyti daugiau naudos. Be to, skirtingi kandidatų pageidavimai turi skirtingą poveikį galutinio rezultato

įgijimui, o skirtingi minimalūs komandos pozicijų ir skatinamieji lygiai turi skirtingą poveikį konfliktų sprendimui.

Keičiantis verslo tradicijoms ir poreikiams, bendradarbiavimas su komanda tampa vis populiarese tendencija (Wiet al., 2009a; Grefen ir kt., 2009). Pastaruoju laikotarpiu derybų komanda yra visur ir intensyviai naudojama derybų procese. Ją sudaro vienas ar keli žmonės, kurie gali būti skirtingų sričių ir gabumų darbuotojai, kurie dirba kartu, keičiasi informacija, norėdami užbaigti bendrą užduotį ar tikslą (Tavana ir kt., 2013; Shipley and Johnson, 2009; Navarra and Bibliotecas, 2010; Tseng ir kt., 2004). Taigi apibendrinat, galima teigti, jog norint suformuoti rezultatyvių derybų komandą, svarbiausia yra tinkamai atrinkti komandos narius iš turimų kandidatų.

Komandos formavimas pirmiausiai turi įtakos komandos užduočių atlikimui ir vaidina svarbų vaidmenį komandinės užduoties sėkmei (Agustín-Blas ir kt., 2011; Zhang ir Zhang, 2013; Ishida, 2003; Andréa et al., 2011; Dereli et al., 2007). Tačiau atlikti moksliniai tyrimai, susiję su komandos formavimu, daugiausiai akcentavo ir vertino komandos narių galimybes, asmenines savybes, psichologinius veiksnius. Komandos narių galimybės remiasi komandos narių kompetencija, kad atitiktų komandos reikalavimus, pavyzdžiui, žinių kompetencijos ir bendradarbiavimo kompetencijos (Wiet al., 2009 a, b; Tavana ir kt., 2013). Asmeninės savybės taip pat svarbios, nes jos įtakoja projekto sėkmę. Komandos nariai turintys žinių ir tam tikrų asmeninių savybių, gali užtikrinti darnų bendradarbiavimą bei greitesnį sprendimų priėmimų lygį.

Derybų komandos formavimui įtaką daro ir pačios komandos narių turimą žinių ir bendravimo kompetencijas. Turimos žinios tam tikroje srityje yra labai svarbus aspektas kiekvienam komandos nariui. Žinių kompetencijos, kurias sudaro individualios žinios ir kolektyvinės žinios, yra esminiai kiekvieno komandos nario techniniai įgūdžiai. Kalbant apie komandos narių asmenybę, Goldberg'as (1990) ištyrė didžiąją penkių veiksnių struktūrą, taikomą asmenybės aprašymui. Poelstra ir kt. (2014 m.) išanalizavo komandos nario asmenybę, žinias ir pageidavimus projekto mokymosi komandoje ir teigė, kad žinios ir asmenybė gali turėti didelės įtakos komandos sėkmei.

2.3.2 Derybų komanda ar individualus derybininkas

Labai svarbu žinoti, kokie veiksniai įtakoja individą derėtis su kitu žmogumi ar kolega. Daugelyje neseniai atliktų derybų tyrimų buvo sukurtos tarpusavyje susijusios situacijos, pagal kurias dalyviai turėtų likti vienoje derybų komandoje su tuo pačiu partneriu. Iš tikrųjų žmonės dažnai gali rinktis derybas su kolegomis arba, jei ankstesnė patirtis buvo pakankamai nemaloni ar nepalanki, net galimybę nesikalbėti su tuo asmeniu (Roth ir Cohen, 1986). Kiekvienas derybininkas ateityje bus linkęs derėtis su tuo oponentu, su kuriuo kažkada derybos pasisėkė. Individas, derėdamasis su **komanda**, jaučiasi blogiau, nei derėdamasis su individu, nes derybininkų komanda yra suvokiama,

kaip turinti daugiau galios, mažiau atvira, labiau linkusi konkuruoti ir mažiau bendradarbiauti (Polzer, 1996; cit. pagal. Cohen, Thompson, 2011). Atlikti įvairūs tyrimai rodo, jog komandos, labiau nei pavieniui derybininkai, yra orientuotos į savo interesus, jos motyvuotos maksimaliai padidinti ekonominę naudą derybose netgi tada, kai reikia pažeisti moralines normas, pasitikėjimą ar sąžiningumą (Cohen, Thompson, 2011). Tyrimai taip pat atskleidžia, kad grupės, lyginant su individualiais, ženkliai dažniau renkasi konkuravimo strategiją, vietoj bendradarbiavimo, ir dėl to pasiekia prastesnių rezultatų. Kai prie derybų stalo yra komanda, abi šalys ima svarstyti, ar galima pasitikėti kita puse, ir yra mažiau linkusios priimti pasiūlymus, taip pat bendradarbiauti (Cohen, Thompson, 2011).

Mokslininkai Aykac, Wilken, Jacob ir Prime, (2017) pateikė keletą priežasčių kodėl derybų komanda pasiekia geresnių rezultatų jei pavieniai asmenys. Komanda tai du ar daugiau asmenų, kurių kiekvienas turi tam tikros patirties, būtinas asmenines savybes bei žinių bagažą. Labai svarbu tai, kad šiais aspektais jie gali dalintis ir derybų metu: keistis informacija, žiniomis, gebėjimais. Tai ypač aktualu komandose, kuriose visi nariai siekia tų pačių tikslų ir parodo aukštą dalyvavimo priimant sprendimus lygį (Backhaus, van Doornir Wilken, 2008) arba tarpusavio bendradarbiavimą (Keenan ir Carnevale, 1989) ,arba mažą konfliktų buvimo lygį (Halevy, 2008). Naudojantis šia paskirstymo derybų taktika galima paaiškinti, kodėl komandos pasiekia geresnių rezultatų nei individualūs derybininkai.

Kitas svarbus momentas, kurį ištyrinėjo mokslininkai, kodėl derybų komandos pasiekia geresnių rezultatų – ai narių pakeitimas reikiamu momentu. Derybos pakankamai ilgas procesas, turintis skirtingus eigos etapus. Jos nuolat keičiasi, tam reikalingi skirtingi gebėjimai bei patirtis. Reikiamu momentu įtraukus naujų narių ar esamus pakeitus kitais, galima pasiekti kur kas geresnių rezultatų. „**Nario pakeitimo**“ (Choi ir Thompson, 2006) veikla, kaip rodo jos pavadinimas, apima jos narių bei galimybių pusiausvyros pasikeitimą komandoje. Konkrečių komandos įgūdžių ir žinių poreikių negalima iš anksto nustatyti, nes jie gali pasikeisti, nes derybos vyksta skirtingais etapais (Balachandra, Bordone, Menkel-Meadow, Ringstrom ir Sarath, 2005). „Komandos narių pakeitimas padidina komandos sugebėjimą atspindėti savo tikslus ir strategijos“, teigia Arrow‘as ir McGrath‘as (1993), bei galimybę laimėti derybas prieš individą.

Kaip jau minėta ankščiau, mokslininkai didelį dėmesį skiria derybų komandos narių turimoms žinioms tam tikroje srityje, kurios yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl pasiekiamas norimo derybų rezultato, lyginant su vienu derybininku. Žinių samprata sutampa su pokyčiais komandoje, nes komanda gali įgyti naujų žinių, įdarbindama naujus narius (Argote ir Ingram, 2000). Toks naujų žinių įgijimas, pagerina derybų komandos veiklą. Derybų komandos gali pasimokyti iš to, ką kiti padarė ir vėliau tas žinias pritaikyti kitoje situacijoje (Ancona ir Bresman, 2006). Įtraukus naujus narius į komandą, galima iš jų ne tik pasimokyti, bet ir taikyti naujus metodus bei taktikas. Polzer‘is (1996, p.

683) teigia, kad "komanda turi daugiau idėjų nei individas". Tai dar vienas momentas, kodėl derybų komanda geriau, nei individualus derybininkas.

Komandinis darbas yra ypatingas tuo, kad grupė žmonių siekia bendro darbo tikslo. Kiekvienas komandos narys yra išskirtinis ir ypatingas savo patirtimi, asmeniniais gebėjimais, tikslo siekimu. Derybų komanda, reikia pripažinti, skiriasi nuo kritų darbo komandų. Ji skiriasi savo narių atliekamais vaidmenimis, kurie ypač svarbūs, kad derybos būtų rezultatyvios. Kaip jau anksčiau minėta, R. M. Belbin'as (1991, 1993a) sukūrė komandos vaidmenų modelį, kuris yra labai svarbus ir derybų komandos veiklai. Tai nepakankamai ištyrinėta mokslinė problematika. Todėl galutinis tikslas yra ne paaiškinti kaip komandos derasi, bet nustatyti grupinio proceso principus, kurie leis derybų komandoms pasiekti optimalaus derybų rezultato (Adler and Kwon, 2002). Kaip jau išsiaiškinome, derybų komanda pasiekia kur kas geresnių rezultatų nei pavienis derybininkas, nes derybų komandą sudaro grupė žmonių, kurie pasidalina vaidmenimis, o su jais ir idėjomis, žiniomis, derybų taktikomis, skatina komandą derėtis, generuoja naujas idėjas.

„Naujausi empiriniai tyrimai parodė, kad Belbin'o komandos vaidmenų roles galima sugrupuoti vieną su kitu“, teigia mokslininkai (Fisher, Hunter ir Macrosson, 2001a), taip galima pasiekti kur kas geresnių darbo rezultatų. Derybų komandos nariai irgi gali ne tik dalintis vaidmenimis, įtraukti narius reikiamu momentu, ar susigrupuoti, kad pasiektų optimaliausią derybų rezultatą. Sekančioje darbo dalyje bus analizuojama, kaip Belbin'o komandos vaidmenų modelis gali būti pritaikytas derybų komandos stambioje organizacijoje veiklos rezultatyvumo gerinimui.

Apibendrinant išnagrinėtus mokslinius straipsnius (Belbin, 1991, 1993a; Adler and Kwon, 2002; Cohen ir Thompson, 2011), derybų komandos formavimo klausimais, galima daryti išvadą, kad derybos komandos formavimas sudėtingas ir atsakingas momentas siekiant derybinių tikslų. Būtina atsižvelgti į šiuos pagrindinius aspektus formuojant derybų komandą: darbuotojų asmenines savybes, bendradarbiavimą tarp komandos narių, pasitikėjimą vieni kitais, komandos narių vaidmenis. Išanalizavus mokslinius straipsnius (Ancona ir Bresman, 2006; Choi ir Thompson, 2006), galima daryti dar vieną išvadą, jog derybų komanda pasiekia geresnių derybų rezultatų nei individas, nes tik dirbdami komandoje nariai gali dalintis turimomis žiniomis bei patirtimi, skirtingais derybų etapais pakeisti vienas kitą, priimti naujų narių, kurie pateiks naujas idėjas bei taktikas, pritaikys naujas strategijas, o tai stiprina derybų komandą, lyginant su individualiu derybininku, kuris neturi visų šių anksčiau minėtų galimybių bei pranašumų.

2.3.3 Kiti faktoriai, įtakojantys derybų rezultatyvumą

Nors daugelyje tyrimų buvo nagrinėjami konkretūs elgesio veiksmai, kurie teigiamai veikia lyderių derybinius procesus ir rezultatus, buvo daug mažiau dėmesio skirta stabiliems fiziniams ir psichiniams rodikliams, kurie taip pat gali turėti įtakos derybų rezultatams. Svarbus lyderio rezultatyvumo veiksnys yra sugebėjimas sėkmingai saugoti ribotus išteklius, parduoti idėjas ir įgyvendinti strategiją organizacijoje (Kray ir Haselhuhn, 2009). Daugelis mokslinių tyrimų nagrinėjo, tokias kaip asmenines derybininkų savybes, tačiau tokia kaip fizinė savybė, kurią tyrinėjo mokslininkai – tai vyrų veido pločio ir aukščio santykis. Mokslininkai Haselhuhn, Wong, Ormiston, Inesi ir Galinsky (2014) pateikė vieną iš hipotezių, kad vyrai, turintys didesnę veido aukščio ir pločio santykį, derybose teiks didesnę vertę, palyginti su vyru, turinčiu mažesnę veido pločio ir aukščio santykio, vertę. Didelė veido pločio ir aukščio struktūra sukuria didesnę pasitikėjimą, o mažesnė – priešingai. Vertybes kūrimas derybose reikalauja, kad derybininkai sustiprintų pasitikėjimą ir praneša apie savo prioritetus ir interesus vieni kitiems (Bazerman, 2006; Butleris, 1999; Lewicki, 2006; Maddux ir kt. 2008; Thompson, 1991; Tutzauer & Roloff, 1988). Jei vyrai turintys didesnę veido aukščio ir pločio santykį, dirba labiau konkurencingai, palyginti su vyrais, kurie turi mažesnę veido aukščio ir pločio santykį, todėl pastarieji sukuria mažesnę vertę derybų kūrime. Taigi galime teigti, jog derybų rezultatyvumui įtakos turi ir derybininko veido struktūra, ne tik emocinė išraiška.

Kita svarbus dalykas, kuris įtakoja derybų rezultatyvumą – tai derybininkų asmeninės savybės. Mokslininkai atliko daug empirinių tyrimų, analizuodami asmenines žmonių savybes, kurios būtinos efektyviam derybininkui. Wooldridge'is ir Jennings'as (1995) nurodė gero derybininko savybes, tokias kaip savarankiškumas, socialinis sugebėjimas, greita reakcija ir aktyvumas. Dar kelios svarbios savybės yra tai noras, ketinimas ir įsitikinimas savo sėkme. Galiausiai Sánchez-Anguix ir kt. (2012b, 2013a) manė, kad skirtingi derybininkai įgyja skirtingų įgūdžių, kuo daugiau komandos narių gali sudaryti komandą su skirtingais įgūdžiais, tuo tokia komanda efektyviau spręs sudėtingas derybų problemas.

Dar vienas svarbus faktorius, kuris turi įtakos derybų rezultatyvumui – tai derybininko lytis. Vyras tai ar moteris, aptarsime įvairiuose moksliniuose straipsniuose tirtą medžiagą. Darbo santykiai – apibrėžiami kaip "neegzistuojantys savanoriški darbo santykiai, susiję tarpusavio pasitikėjimu, įsipareigojimu, abipusiškumu ir bendraisiais interesais bei vertybėmis" (Berman, LePage & Murray, 2002, p. 218). Tam tikri moksliniai tyrimai rodo, jog visos moteriškos komandos skiriasi nuo vyrų komandos dėl derybų rezultatų, o vienalytė draugystė – silpnina santykius tarpusavyje. Skirtingi moksliniai tyrimai, kurie ištyrė, kaip vyrai ir vyrai moterys susiduria su stresu darbe, Taylor ir kt. (2000) ir Turton'as ir Campbell'as (2005) abu teigia, kad moterys priešingai nei vyrai, aktyviai siekia draugystės ir bendradarbiavimo stresinėje aplinkoje, kaip priemonės padidinti savo komfortą,

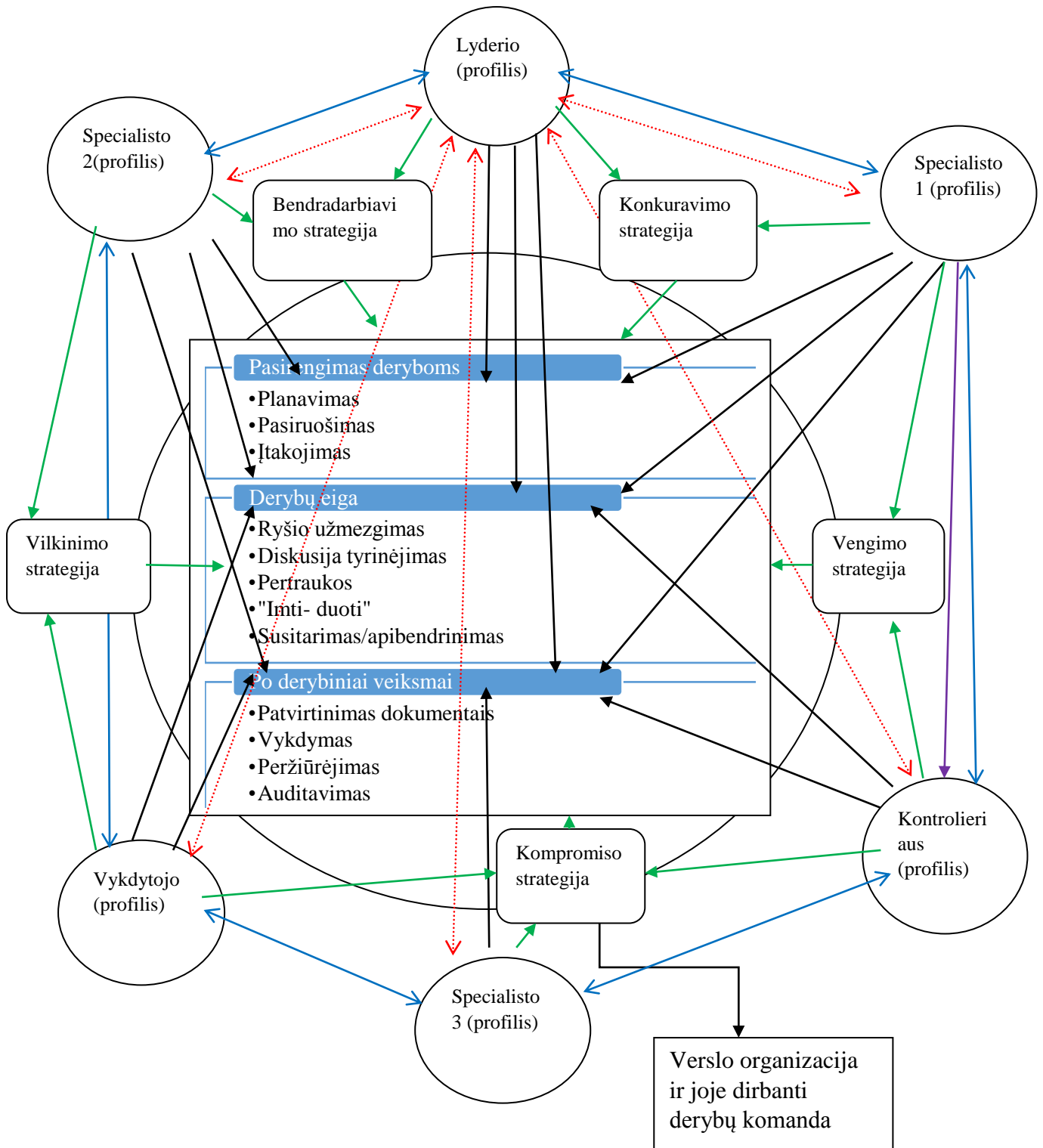
užtikrinant tam tikrą patogumą, susitvarkant su nepatogia situacija. Thom'as (1976) teigia, kad derybininkų konfliktų valdymo elgesys skiriasi dviem matmenimis: pasitikėjimu ir bendradarbiavimu (Lewicki ir kt., 1992, p. 213). Bendradarbiauti stresinėje situacijoje yra neįmanoma. Pasipriešinimas palyginti su bendradarbiavimu, reiškia, jog kiekvienas derybų dalyvis žiūri savo ir kito oponento interesus. Tai rodo, kaip svarbu pasirinkti komandą, tiek iš vyrų, tiek iš moterų, nes tai gali duoti tik geresnį rezultatą, kadangi skirtingos lyties dalyviai suteiks komandai bendradarbiavimo ir pasitikėjimo vienas kitu, įspūdį.

„Tyrimai rodo, jog pasitikėjimas vieni kitais organizacijose skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą, organizacinį pilietiškumą, užtikrina sėkmę derybose ir tarpininkaujant“, teigia Fulmer ir Gelfand, (2013). Nepasitikėjimas ilgalaikiuose santykiuose didina išlaidas, mažina pelną ir gadina organizacijos įvaizdį (Kramer ir Tyler, 1996). Pasitikėjimas padeda lyderiams efektyviau vadovauti ir derėtis (Schweitzer, Hershey, Bradlow, 2006; Fulmer, Gelfand, 2013). Pasitikėjimas derybų dalyviais yra pirma sąlyga sėkmingoms deryboms (Bazerman, Neale, 1992; cit. pagal Tzafirir, Sanchez, Tirosh-Unger, 2012), kuris didina jų ekonominę ir subjektyvią vertę (Sinaceur, 2010). Anot Lewicki, Tomlinson, Gillespie, (2006), pasitikėjimas derybose yra siejamas su bendradarbiavimu, o nepasitikėjimas – su konkuravimu. „Pasitikėjimas derybų dalyviais didina tikimybę, jog susitarimas bus įgyvendintas, nebus naudojamos neetiškos taktikos, ir jog su derybų partneriu bus bendradarbiaujama ir toliau“, akcentuoja mokslininkai (Tzafirir, Sanchez ir Tirosh-Unger, 2012). Ilgalaikiai santykiai yra naudingi abiems pusėms, susitarimai taip pat yra vertingi ir atskiriems individams, ir bet kokio tipo įmonėms ar organizacijoms.

Atlikti įvairūs moksliniai tyrimai rodo, jog draugystė darbinuose santykiuose kaip ir derybose taip pat labai svarbu, nes verslo pasaulyje svarbu žinoti vienas apie kitą viską, nes tik taip galima tapti gerais „verslo draugais“. Neseniai "Gallup" apklausė apie 15 milijonų darbuotojų visame pasaulyje, net 30 proc. nurodė, kad dirbti efektyviausia su "geriausiu draugu" (Rathas, 2006), o tai rodo, kad bendras draugystės santykis gali būti daug didesnis. Tuo tarpu derybos yra neišvengiama modernioje darbo vietoje. Rezultatai rodo, kad žmonės nuo 40 iki 60 procentų darbo laiko praleidžia derėdamiesi, todėl šie rodikliai ir rodo kokios svarbios yra derybos ir draugystė“ teigia Herbst'as, Dotan'as ir Stöhr'is (2017). Daugybė tyrimų nustatė, kad draugystė darbo vietoje ir organizaciniai rezultatai turi tam didelę įtaką. Daugeliu atvejų manoma, kad tokia derybų keliu pasiekta draugystė, pagerins pageidaujamus rezultatus bei sumažins nepageidaujamus. Pavyzdžiui, „draugystė darbo vietoje teigiamai mažina įtampą, skatina kūrybiškumą bei motyvaciją, pasitenkinimą darbu, organizacinius įsipareigojimus bei darbo našumą“ (Dotan, 2007; Gibonas ir Olkas, 2003; Kramer, 1996; Marelichas, 1996; Morrison, 2004; Riordanas ir Grifetas, 1995; Yager, 1997). Taigi, galima teigti, jog bendradarbiavimas ir draugystė yra būtini, norint pasiekti efektyvių derybų rezultatų.






Taigi, apibendrinant išnagrinėtus mokslinius tyrimus (Rathas, 2006; Fulmer ir Gelfand, 2013; (Kramer ir Tyler, 1996) bei teiginius, galima daryti išvadą, jog rezultatyvus derėjimasis susijęs su *pasitikėjimu* bei *draugyste tarp komandos narių*. Įtaką tam taip pat turi komandos narių sudėtis – vyrai tai ar moterys, todėl formuojant derybų komandą, ir siekiant tik geriausio rezultato, būtina atsižvelgti ir į šį faktorių, nes pateikti moksliniai tyrimai rodo, jog mišrios derybų komandos dirba rezultatyviausiai. Svarbu suprasti ir valdyti veiksnius, kurie skatina būsimus kolegas vėl derėtis bei išlaikyti ilgalaikę bendradarbiavimo perspektyvą.

2.4 Konceptualus derybų komandos organizacijoje veiklos modelis



6 pav. Konceptualus derybų komandos organizacijoje veiklos modelis (sudaryta autorės)

Ženklinimas:

-  - ryšys tarp komandos lyderio ir kitų komandos narių;
-  - tiesioginis dalyvavimas bei atsakomybės derybų proceso etapuose;
-  - ryšys, tarp komandos narių, kurie dalyvauja derybose;
-  - specialisto 1 įtaka kontrolieriui.
-  - derybų strategijos pasirinkimas.

Derybos ilgas ir neišvengiamas procesas kiekvienoje organizacijoje ar įmonėje, kurių tikslas uždirbti pelną, pasirašant ilgalaikio bendradarbiavimo sandorius. Pateiktame paveiksle (žr. 6 pav.) pavaizduotas konceptualus derybų verslo organizacijoje veiklos modelis. Šiuo modeliu **siekiami pavaizduoti** derybų komandos lyderio įtaką derybų komandai bei visų jos narių tiesiogines atsakomybes bei įtaką, rezultatyvioms verslo deryboms didelėje įmonėje.

Formuojant derybų komandą, svarbiausią vaidmenį atlieka *komandos lyderis*, modulyje jis pavaizduotas kaip lyderio profilis. Tai asmuo gebantis atrinkti bei sujungti komandos narius bendram tikslui, palaikyti pozityvią komandos darbo atmosferą. Pateiktame modelyje pavaizduoti tiesioginiai grįžtamieji ryšiai su visais komandos nariais (modelyje pavaizduota raudona punktyrine linija). Tai rodo, jog komandos lyderio tiesioginė funkcija yra parinkti derybų komandos narius, motyvuoti, bendradarbiauti su jais, mokyti bei spręsti iškilusias problemas, bet kurioje derybų stadijoje. Išklausti darbuotojų nuomones bei siūlymus, taip kuriant bendradarbiavimo tarp vadovo ir darbuotojų įspūdį. Komandos vadovas dalyvauja visuose trijuose derybų etapuose. Tai aukštos kvalifikacijos specialistas turintis atitinkamą tam tikros srities išsilavinimą, patirtį bei gebantis ugdyti komandos narių kūrybiškumą. Šiam komandos nariui svarbu ir tam tikros asmeninės savybės, kaip komunikabilumas, patikimumas, pagalba kitiems. Suteikdamas tam tikras atsakomybes komandos nariams, lyderis skatina juos įsitraukti į tiesioginį įmonės darbą bei pasijusti svarbiais.

Kitas svarbus asmuo – *tai specialistas 1 profilis*. Šis komandos narys taip pat dalyvauja visuose įmonės derybų etapuose. Tai dešinioji komandos lyderio ranka, kuri padeda rinkti informaciją apie derybų oponentus, nes pasirengimas deryboms yra vienas iš svarbiausių etapų, turinčių didelę įtaką verslo derybų rezultatyvumui. Šis asmuo taip pat tiesiogiai padeda ir kuruoja kontrolieriaus darbą, jog viskas vyktų laiku (modelyje tai pavaizduota violetine linija). Geram bendradarbiavimui komandoje įtakos turi specialisto kompetencija, asmeninės savybės, išsilavinimas. Visos šios savybės būtinos, kad derybų komandos darbas vyktų efektyviai bei sklandžiai.

Specialisto 2 profilis. Specialistas 2 – taip pat dalyvauja visuose derybų etapuose, tačiau jo atsakomybės yra tiesiogiai susiję tik su pačiomis derybomis bei atliekamomis pareigomis. Šis darbuotojas nekontroliuoja kitų komandos narių, atsakingas tik už savo pareigas bei jam pavestus darbus. Jam taip pat svarbi patirtis, žinios bei išsilavinimas.

Specialistas 3 profilis – atsakingas už paskutinį derybų etapą, kuris tikrai yra labai svarbus galutiniam rezultatui. Jo darbas patvirtinti dokumentus, stebėti procedūras, atlikti auditą. Jis taip pat bendradarbiauja su komandos lyderiu, analizuoja esamą situaciją, dalijasi pastebėjimais, pateikia pasiūlymus kitoms deryboms, ir visai nesvarbu kaip baigėsi derybų procesas.

Kontrolieriaus profilis bei vykdytojo profilis dalyvauja dviejuose derybų etapuose. Tai žemesnio rango specialistai, kurie yra atsakingi už jiems pavestus darbus, tačiau jie taip pat svarbūs komandos nariai, be kurių derybos nevyktų sklandžiai. Kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo pareigas bei jam pavestus darbus.

Derybų komanda – tai grupė žmonių, kurie turi bendrą tikslą. Šiame modelyje pavaizduota derybų komanda siekia susitarti su derybų oponentu. Didelę įtaką tam turi santykiai tarp komandos narių ir visai nesvarbu kokio rango jie yra. Konceptualiaame modelyje (žr. 6 pav.) mėlynomis rodyklėmis pavaizduoti santykiai tarp komandos narių: vyrų, moterų, draugų, bendradarbių. Tai grįžtamasis ryšys – pasireiškiantis bendradarbiaujant bei komunikuojant tarpusavyje (imti- duoti). Šiuo ryšiu norima parodyti, kad esant draugiškai aplinkai bei atmosferai, dalinantis idėjomis, norais bei siekiais, galima įgyvendinti kur kas didesnius, geresnius derybų rezultatus, nei tokioje komandoje, kurioje vyrauja stresinė atmosfera, darbuotojai negali išreikšti savo nuomonės ar pasiūlymų, nepriklausomai nuo pareigų ar lyties.

Dar vienas svarbus aspektas pavaizduotas konceptualiaame modelyje (žr. 6 pav.), tai tam tikrų *strategijų pvz. pasirinkimas* derantis su skirtingais oponentais (ryšys modelyje pavaizduotas žalia linija). Tinkamos taktikos pvz. parinkimas taip pat lemia gerą derybų rezultatą. Visa tai įtakoja kompetentingas derybų lyderis bei jo komandos nariai. Kiekvienas derybininkas pasirenką tam tikrą derybų strategiją, tai lemia ir įmonės tikslai ir derybininko kompetencija. Derybos vyksta skirtingais etapais, kuriuose gali dalyvauti skirtingi komandos nariai, nes narių pasikeitimas tinkamu momentu, taip pat gali duoti dar geresnį rezultatą.

Šis modelis parengtas remiantis teoriniais aspektais, aptartais antrajame darbo skyriuje, kurie nebūtinai egzistuoja realioje įmonėje, tačiau sekančioje darbo dalyje bus analizuojama tikra probleminė situacija stambioje įmonėje bei pateikta tyrimo analizė bei jos pagrindu rekomendacijos įmonei, kurių dėka organizacija galės sukurti, ugdyti bei tobulinti kompetentingą derybų komandą.

Teorinės dalies išvados

1. Atlikta „derybų“ sąvokos apibrėžimų analizė parodė, jog skirtingi lietuvių bei pasaulio mokslingai pateikia skirtingas šio proceso apibūdinimo versijas, tačiau galima teigti, kad derybos – tai specifinė komunikacijos forma, į kurią derybų šalys sąmoningai įsitraukia, turėdamos tam tikrus lūkesčius viena kitos atžvilgiu, skirtingus tikslus ir siekius bei būdamos tarpusavyje priklausomos dėl bendro sprendimo, kuris priimamas derybų pabaigoje, teigia Alavoine (2012, p. 665), (žr. 1 lentelę), šiuo apibrėžimu bus remiamasi visame darbe.
2. Išanalizavus įvairių pasaulio ir lietuvių autorių pateiktus derybų etapus ir fazes (Jensen, 2006; Saner, 2000; Ulijn ir Strother, 1995; Lincke, 2003; Kersten ir Noronha, 1999; McCalley, Zhang, Vishwanathan ir Honavar, 2003; Glinskienė ir Kazokienė, 2011; Urbanavičienė (2009); Baršauskienė ir Blažėnaitė, 2008), galima teigti, jog derybos apima nuo dviejų iki dešimties derybų etapų (fazių), tačiau pagrindiniai derybų etapai yra trys- pasirengimas deryboms, derybų eiga, po derybiniai veiksmai;
3. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad pasiruošimas deryboms – tai labai svarbus derybų proceso etapas (Misevičius ir Urbonienė, 2006; Peleckis, 2013), kurio dėka galima pasiekti tikrai rezultatyvių derybų, tik būtina tam tinkamai pasiruošti – surinkti kuo daugiau informacijos apie konkurentą, derybų dalyvį, jo poreikius, tikslus, galimybes;
4. Pateiktos mokslinės literatūros analizė rodo, kad derybų eigoje svarbu tinkamai išdėstyti visą informaciją derybų oponentui (Misevičius ir Urbonienė, 2006), stebėti jį, kad reikiamu momentu, būtų galima pasinaudoti palankiausia situacija ir galutinai pasiekti derybų proceso tikslą- susiderėti, taip abi šalys pasieks abipusę naudą;
5. Mokslininkai teigia (Baršauskienė ir Blažėnaitė, 2008), kad po derybų, ir visai nesvarbu kaip jos baigėsi, būtina analizuoti esamą situaciją, jog ateityje būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų, kaupti patirtį. Tokiu būdu ateityje bus galima išvengti įvairių klaidų, derantis bei siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo;
6. Derybų komandos sėkmė priklauso nuo komandos lyderio kompetencijos. Išanalizuota mokslinė literatūra rodo, kad tik kompetentingas lyderis geba formuoti komandą, ją motyvuoti bei siekti užsibrėžtų tikslų (Bristow, Bucne, Folkman ir McKinnon, 2005);
7. Pateikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad derybų komanda pasiekia kur kas geresnių derybinių rezultatų nei pavienis derybininkas (Koc-Menard, 2009; Aykac, Wilken, Jacob ir Prime, 2017), nes, komandoje esantys nariai gali keistis turima patirtimi bei žiniomis, priimti naujų narių, kurie atsineš naujų idėjų bei taktikų, komanda turi daugiau idėjų nei vienas derybininkas, kadangi derybos vystosi įvairiais etapais, nariai reikiamu momentu gali pasikeisti ir pratęsti perdėto derybų komandos nario darbą;

8. Išanalizuoti pateikti moksliniai tyrimai rodo, kad derybų rezultatyvumui įtakos turi komandos narių vaidmenys (Belbin, 1981, 1993a), derybininko lytis (Herbst, Dotan ir Stöhr, 2017), emocijos, draugiški santykiai tarp komandos narių (Thompson, Peterson ir Brodt, 1996) bei gera darbinė atmosfera derybų metu;
9. Atlikus mokslinės literatūros antrajame skyriuje analizę buvo sudarytas konceptualus derybų stambioje organizacijoje komandos veiklos modelis (žr. 6 pav.), kurio dėka galima matyti, kaip komandos lyderis įtakoja kitų komandos narių darbą, kaip komandos nariai dirba tarpusavyje, kokie ryšiai ir bendradarbiavimo perspektyvos tarp įmonės komandos narių turi įtaką derybų rezultatyvumui.

3.DERYBŲ KOMANDOS VEIKLOS TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo tikslas – parengus derybų organizacijoje komandos formavimo ir tyrimo metodiką, empirinio tyrimo rezultatų pagrindu nustatyti verslo įmonės derybininkų komandos veiklos ypatumus.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. *Sukurti tyrimo instrumentą – anketą (1PRIEDAS);*
2. *Ištirti analizuojamos derybų komandos lyderio bei narių kompetencijas ir asmenines savybes, ištirti komandos narių pasiskirstymą vaidmenimis, išanalizuoti kaip įtakoja darbo atmosfera bei santykiai tarp narių derybų rezultatyvumą, išanalizuoti motyvacinės priemonės, kurios padėtų efektyviau dirbti derybų komandai;*
3. *Nustatyti pagrindines priežastis, kurios lemia neefektyvią derybų komandos veiklą;*
4. *Parengti tobulinimo rekomendacijas derybų komandai.*

Empirinio tyrimo metodai- empirinio tyrimo rezultatų, gautų susistemintus pateiktų anketų duomenis, analizė.

Tyrimo imtis – 30 respondentų, kurie dalyvauja derybų komandos veikloje.

Tyrimo instrumentas – klausimynas (anketa – 1 PRIEDAS). Anketa sudaryta remiantis penkiais vertinimo kriterijais (žr. 6 lentelę), kurių pagalba analizuojami derybų komandos veiklos ypatumai. Šis tyrimo instrumentas pasirinktas todėl, kad palaikomas kontaktas tarp tyrėjo su respondentu, aiškus ir suprantamas būdas apklausti respondentus, atvirų klausimų pagalba sužinoma individuali respondento nuomonė aktuali tema, uždarus klausimus lengva apdoroti bei sisteminti (Kardelis, 2002).

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo vykdomas Kaune, pagrindiniame įmonės ofise, lapkričio 20 – 21 dienomis. Tyrimas vyko dvi dienas, prisitaikant prie tyrimo respondentų, nes tik tokiu atveju galima visus respondentes apklausti, kadangi įmonė turi keturis filialus, o tomis dienomis buvo vykdomas administracijoje dirbančių žmonių aptariamasis susirinkimas. Užpildytos respondentų anketos yra saugomos popieriniu variantu.

Remiantis teorine analize ir konceptuali modeliu sudarant anketą buvo išskirti 5 pagrindiniai kriterijai, kurie pateikiami lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tyrimo sudarymo kriterijų lentelė (sudaryta autorės)

Eil. nr.	Kriterijus	Klausimai	Ką norima išsiaiškinti
1.	Lyderio kompetencija formuojant ir ugdant derybų komandą	1.1 Kokios asmeninės savybės, būdingos Jūsų derybų komandos lyderiui, padeda pasiekti gerų rezultatų, dirbant derybų komandoje?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės reikalingos komandos lyderiui, kad komanda dirbtų sėkmingai.
		1.2 Kuo pasižymi Jūsų derybų komandos lyderio kompetencija, kurios dėka Jūsų derybų komanda pasiekia geriausius derybų rezultatus?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokie kriterijai būdingi, jog asmuo yra kompetentingas komandos lyderis.
		1.3 Kokiais kriterijais Jūsų komandos lyderis vadovaujasi formuodamas derybų komandą?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, į kokius kriterijus atsižvelgia lyderis formuodamas derybų komandą.
		1.4 Kokiomis priemonėmis Jūsų derybų komandos lyderis skatina pasitikėjimą dirbant komandoje?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis lyderis skatina pasitikėjimą derybų komandoje.
		1.5 Kodėl yra svarbus kompetentingas lyderis derybų komandoje?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, vis dėl to kodėl svarbus kompetentingas komandos lyderis.
2.	Derybininkų asmeninės savybės	2.1 Kokios derybininko vertinimo savybės būdingos Jums, kaip geram derybininkui?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės būdingos geram derybininkui.
		2.2 Kokių asmeninių savybių trūksta derybininkams, kurių dėka Jūsų derybų komanda efektyviau sprendžiamas derybų problemas?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokių asmeninių savybių trūksta derybų komandos derybininkams, kurios padėtų efektyviau sprendžiamas derybų problemas.
		2.3 Kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymite Jūs, kurios padeda Jums derintis su kita derybų komanda?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės būdingos tyrimo dalyviui, kurios padeda derintis su kita derybų komanda.
3.	Derybų komandos vaidmenys bei komandos narių vaidmenys	3.1 Kokį vaidmenį derybų komandoje atliekate Jūs?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokį vaidmenį derybų komandoje atlieka tyrimo dalyviai.
		3.2 Kokiam komandos nario vaidmeniui priskirate save?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokį vaidmenį komandoje atlieka tyrimo dalyviai.
		3.3 Kokių komandos narių vaidmenų dažniausiai trūksta Jūsų derybų komandoje, kurie galėtų padėti pasiekti geresnių derybų rezultatų?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kokių komandos narių vaidmenų trūksta, kad komanda dirbtų sėkmingai.

4	Derybų komandos narių elgsena bei jų motyvavimas	4.1 Kokie santykiai dažniausiai dominuoja tarp Jūsų derybų komandos narių?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kokie santykiai dominuoja tarp komandos narių.
		4.2 Motyvuoja Jūsų derybų komandą gera darbo atmosfera derėtis rezultatyviau?	Šiuo klausimu norima išsiaiškinti, kaip skatina derėtis derybų komanda gera darbo atmosfera.
		4.3 Pasiekia gerų rezultatų Jūsų derybų komanda, esant stresinei atmosferai?	Labai svarbu išsiaiškinti, ar stresinė darbo atmosfera trukdo pasiekti gerų derybų rezultatų.
		4.4 Kas, Jūsų nuomone, nulemia efektyvų Jūsų derybų komandos narių darbą?	Šiuo klausimu siekiama iširti, kokios priežastys nulemia efektyvų derybų komandos darbą.
		4.5 Kokios reikalingos motyvacinės priemonės, kad derybų komandos narių darbas būtų rezultatyvus visų derybų atveju?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės reikalingos, kad derybų komanda derėtųsi rezultatyviau.
5.	Derybų komandos strategijos, derybų etapai	5.1 Kokias derybų strategijas taikant Jūsų buvusiose derybose pasiekti geriausi derybų rezultatai?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios pasirinktos derybų strategijos davė geriausius rezultatus.
		5.2 Kokiame derybų etape Jūsų derybų komanda dirba efektyviausiai?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti vis kokia derybų etape dirba komanda efektyviausiai.
		5.3 Kokios pagrindinės priežastys lemia neefektyvų darbą skirtinguose derybų etapuose?	Svarbu iširti, kokios pagrindinės priežastys lemia, jog derybos vystosi neefektyviai skirtingais derybų etapais.
		5.4 Kokiame derybų etape Jums trūksta kompetencijos, kad derybos būtų rezultatyvesnės?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kuriame derybų etape trūksta derybininko kompetencijos, jog derybos būtų rezultatyvesnės.
		5.5 Kokia derybų komanda, Jūsų nuomone, pasiekė geresnių derybų rezultatų, derybose kuriose Jau dalyvavote?	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, vis dėl to kokia derybų komanda, pasiekė geresnių derybų rezultatų.

Pateiktoje lentelėje (žr. 6 lentelę) aprašyti penki kriterijai, kurių pagalba buvo sudaryta anketa. Kriterijai pasirinkti pagal pagrindinius svarbiausius aspektus, kurių dėka bus galima iširti įmonėje susidariusią problemą. **Kriterijų pagrindimas:**

1. *Lyderio kompetencija* formuojant ir ugdant derybų komandą – šis kriterijus pasirinktas todėl, kad derybų komandoje pagrindinį vaidmenį atlieka kompetentingas derybų komandos lyderis. Jo dėka formuojama derybų komanda, ugdoma bei motyvuojama, parenkami nariai

bei priskiriami tam tikri vaidmenys komandos nariams, kuriama palanki darbo atmosfera, skatinamas bendradarbiavimas;

2. *Derybininkų asmeninės savybės* – derybų sėkme priklauso ir nuo derybininkų asmeninių savybių. Šiuo kriterijumi siekiama išsiaiškinti kokios asmeninės savybės būdingos komandos nariams ir kokių savybių trūksta, kad derybos vyktų sklandžiai;
3. *Derybų komandos vaidmenys bei komandos narių vaidmenys* – derybų komanda, tai grupė narių, kurie turi bendrą tikslą, o kad šį tikslą įgyvendinti, kiekvienas narys turi atlikti tam tikrą vaidmenį įvairiuose derybų etapuose. Labai svarbu išsiaiškinti, kokius vaidmenis atlieka derybininkai, ir kokių vaidmenų komandoje trūksta, kad derybos vyktų efektyviausiai;
4. *Derybų komandos narių elgsena bei jų motyvavimas* – šiuo kriterijumi norima iširti kokios pagrindinės motyvacinės priemonės būtinos, jog komandos nariai dirbtų rezultatyviai. Taip pat labai svarbu išsiaiškinti kokie santykiai dominuoja tarp derybos komandos narių, nes draugiški santykiai bei gera darbo atmosfera duoda kur kas geresnių rezultatų nei įtampa ar stresinė darbo atmosfera;
5. *Derybų komandos strategijos, derybų etapai* – šiuo kriterijumi norima išsiaiškinti, kokiuose derybų etapuose komanda dirba efektyviausiai, o kuriuose trūksta žinių ar kompetencijos bei kokias derybų strategijas taikant buvo pasiekti geriausi derybų rezultatai.

Anketos klausimai suformuluoti pagal penkis kriterijus, kurių dėka norima išsiaiškinti esamą susidariusią situaciją įmonėje: kokios pagrindinės priežastys lemia neefektyvų derybų komandos darbą. Pateikiami 25 klausimai (1 PRIEDAS). *Anketos klausimams sugrupuoti naudojama Likert'o skalė (Kardelis, 2002): 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nežinau, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.* Tiriamojo prašoma kiekvienam klausimui pasirinkti vieną atsakymo variantą. Negatyvūs atsakymai koduojami duodant 1 balą už atsakymą „visiškai nesutinku“, o 5 balus už atsakymą į klausimą „visiškai sutinku“. Suvedus atsakymus, bus nustatomas atsakymo pasirinkimo variantų vidurkis. *Kuo didesnis pateiktų atsakymų vidurkis, tuo didesnė tikimybė, kad faktas yra teisingas.* Duomenys apdorojami MS Excel programa. Duomenims išanalizuoti naudojamas ne tik aritmetinis vidurkis, bet procentinis (%) rodiklis, MIN, MAX reikšmės, standartinis imties nuokrypis (STEDV). Susisteminti duomenys pateikiami lentelėse, diagramose, kad aiškiau būtų galima matyti jų reikšmes bei pokyčius.

Kiekybinio tyrimo duomenims surinkti anketa (1 PRIEDAS) buvo sudaryta remiantis penkiais kriterijais (žr. 6 lentelę), kurių pagalba galima iširti darbo problemą – derybų komandos veiklos ypatumus ir tokiu būdu pasiekti darbo tikslą. Išlaikant tyrimo eiliškumą anketų duomenys bus analizuojami sekančiai:

- komandos lyderis, jo kompetencijos bei asmeninės savybės;

- derybų komandos nariai, jų kompetencijos bei asmeninės savybės;
- komandos narių vaidmenys bei pasiskirstymas jais;
- darbo atmosfera, darbo santykiai tarp komandos narių bei jų motyvavimas;
- derybų etapai, strategijos.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo išdalinta 30 anoniminių anketų. Visos anketos užpildytos ir gražintos. 25 % respondentų teigė, kad anketa pakankamai sudėtinga ir pateikti net 25 klausimai, tai pareikalavo nemažai laiko jai užpildyti. Tyrimui įtakos galėjo turėti respondentų emocijos, nuotaikos bei motyvacijos stoka dėl esamos nestabilios darbinės padėties įmonėje.

Tyrimui atlikti buvo sudaryta vienas anketos variantas, kurį pildė tiek derybų komandos lyderiai, tiek kiti komandos nariai. Anketoje, kurią pildė generalinis direktorius (derybų komandos lyderis), galima matyti, kad šis lyderis save vertina kaip kompetentingą derybų komandos lyderį, priešingai nei nemaža dalis kitų komandos narių. Kiti žemesnio rango vadovai (taip pat derybų komandos lyderiai) pažymėjo, jog jiems trūksta kai kurių asmeninių bei kompetencijos savybių, kuriant bei tobulinant derybų komandą.

Empiriniam tyrimui buvo taikomi tam tirkai apribojimai: apklausiami tiek komandos lyderiai, tiek kiti nariai, pateikus vieną anketos variantą ir duomenys pateikti išanalizuoti neišskiriant lyderių ir narių nuomonės.

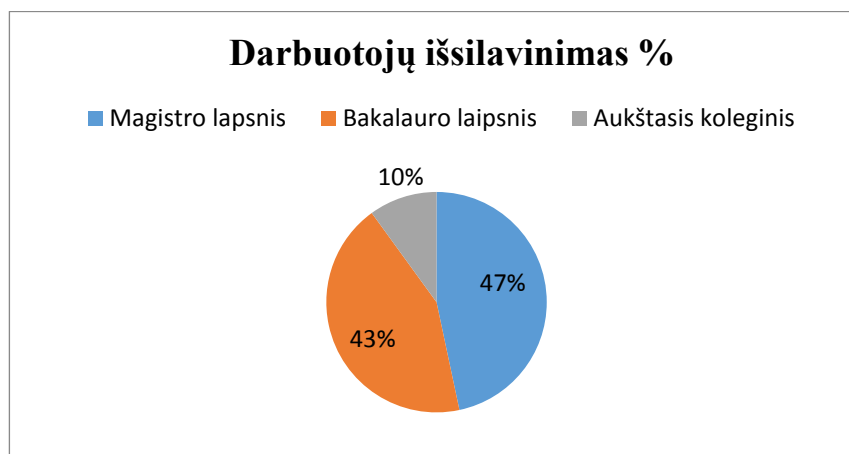
Sekančioje darbo dalyje pateikiama surinktų tyrimo duomenų analizė.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI, ANALIZĖ IR DISKUSIJA

Nagrinėjamos įmonės derybų komanda bei jos lyderis susiduria su įvairiais iššūkiais derybų procese. Tai ilgą patirtį bei išsilavinimą turintys darbuotojai bei įmonė, veikianti ne vienerius darbo metus, tačiau po reorganizacijos įmonės darbo rezultatai krito, darbuotojai keitėsi, derybų komandoje įsivyravo chaosas po nepavykusios reorganizacijos.

Norint išsiaiškinti įmonėje susidariusią problemą, kodėl derybų komanda nėra tinkamai formuojama bei ugdoma, kokios priežastys lemia nepakankamai efektyvią jos veiklą bei kaip prie to prisideda komandos lyderis, aukščiau pateikti anketos duomenų susisteminimo punktai leis išsamiai susisteminti apdorotus anketinio tyrimo duomenis, kurie analizuojami bei interpretuojami sekančiame darbo skyriuje.

Analizuojama įmonė turi savo filialus keturiuose miestuose: Marijampolėje, Kaune, Vilniuje bei Klaipėdoje. Pagrindinė būstinė yra Kaune. Įmonėje šiuo metu dirba 95 darbuotojai. Tyrime dalyvavo 30 respondentų, iš jų 60% vyrų bei 40% moterų. Tai sudaro 31,58 % visų įmonės darbuotojų, kurie dalyvauja derybų komandos veikloje. Pagal susistemintus anketinius duomenis matome, jog darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą (žr. 7 pav.).



7 pav. Įmonės darbuotojų išsilavinimas %

Pateiktame paveiksle (žr. 7 pav.) aiškiai matyti darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas. Didžiausią procentą sudaro – magistro laipsnis, net 47% respondentų turi šį išsilavinimą, 43% respondentų turi bakalauro laipsnį, o tik 10% respondentų, kurie dalyvauja derybų procese- aukštąjį

koleginį išsilavinimą. Šie rodikliai rodo, kad įmonėje dirba išsilavinę darbuotojai, tai turi didelę reikšmę bei įtaką derybų rezultatyvumui.

Kitas svarbus statistinis rodiklis, kuris analizuojamas susisteminius empirinio tyrimo duomenis- tai darbuotojų patirtis, dalyvaujant derybų komandoje būtent šioje įmonėje. Net 56,67% respondentų atsakė, jog derybų veikloje šioje įmonėje dalyvauja nuo 1 – 5 metų, 30% respondentų iki metų, 6,67% respondentų pažymėjo jog dirba ilgai nuo 5 – 10 metų, du likę respondentai, tai taip pat sudaro 6,67 % apklaustų respondentų – įmonės derybinėje veikloje dirba net 10 ir daugiau metų. Vadinasi šie derybininkai nėra naujokai, o „patyrę derybininkai derasi efektyviau komandose nei naujokai derybininkai“ (Sergio Koc – Menard, 2009). Taigi tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis darbuotojų, kurie dirba šioje įmonėje, turi ilgametę patirtį dirbant derybų komandoje, o tai yra labai svarbus rodiklis, kuriant derybų komandą, turinčią patirties, kurią sukaupe per eilę metų derėdamiesi įvairiose derybinėse situacijose.

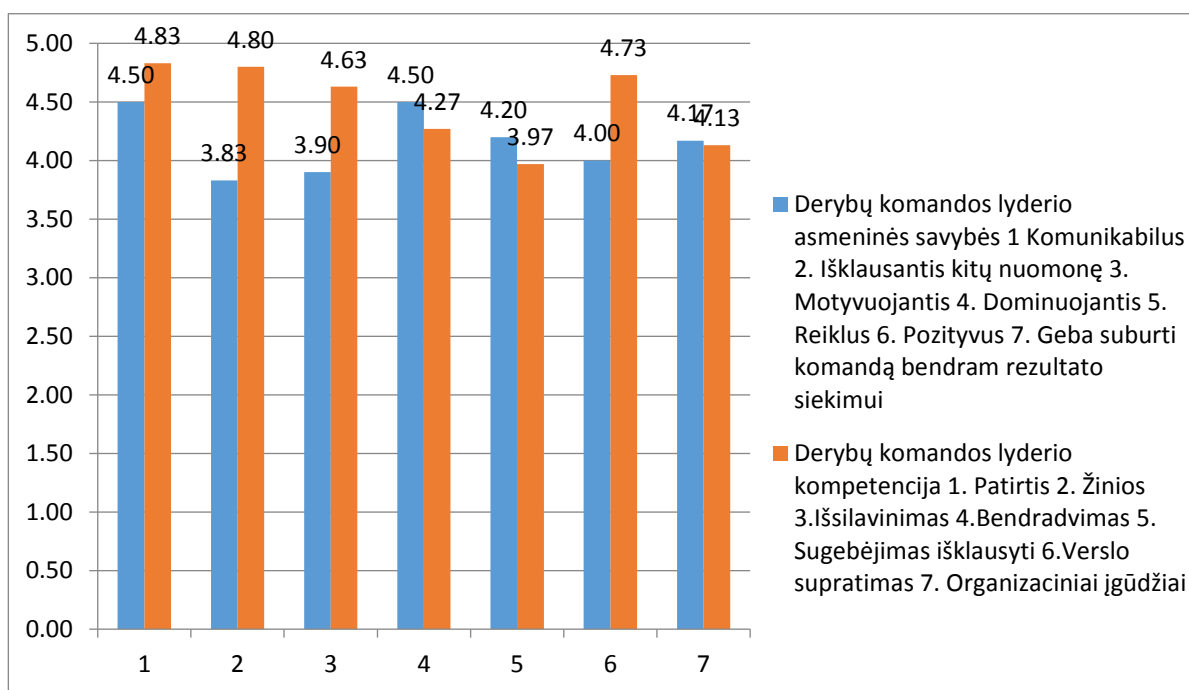
Susisteminius darbuotojų pareigybių rodiklį, lentelėje (žr. 7 lentelę) pateiktas darbuotojų pareigybių pasiskirstymas imtyje pagal darbuotojų skaičių.

7 lentelė. Darbuotojų pareigybių pasiskirstymas imtyje pagal darbuotojų skaičių

Eil.Nr.	Pareigybė	Darbuotojų skaičius	%
1	Generalinis direktorius	1	3,33
2	Direktorius	3	10,00
3	Direktoriaus pavaduotojas	1	3,33
4	Marketingo vadovas	1	3,33
5	Pirkimų vadybininkas	1	3,33
6	Pardavimų vadybininkas	3	10,00
7	Skyriaus vadovas	4	13,33
8	Projekto koordinatorius	2	6,67
9	Projekto vadovas	3	10,00
10	Projekto vykdytojas	3	10,00
11	Vyr. matininkas –geodezininkas	2	6,67
12	Matininkas- geodezininkas	6	20,00
	Viso	30	100,00

Pateiktoje lentelėje (žr. 7 lentelę) matome, kad respondentai, kurie dalyvauja įmonės derybų komandoje užima įvairias pareigas, pradedant generaliniu direktoriumi, baigiant matininku – geodezininku. Pagal išanalizuoti duomenis matome, jog derybų komandos lyderio pozicijas užima 26,67% visų komandos narių. Kiti nariai 73,33% yra kiti darbuotojai. Derybų komandos veikloje dalyvauja tiek aukščiausio rango darbuotojai, tiek žemesnio, todėl derybų komanda yra įvairiapusiška, kiekvienam darbuotojui galima priskirti tam tikrą komandos vaidmenų rolę, kurių dėka galima pasiekti optimaliausių derybų rezultatų, o ar įmonėje naudojama ši praktika, matysime tolimesniuose tyrimo etapuose, išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus.

Derybų komandos lyderis, jo kompetencijos bei asmeninės savybės. Derybų komandos lyderis yra vienas iš svarbiausių komandos narių, kurio dėka derybų komanda gali pasiekti geriausių derybų rezultatų. Labai svarbu išanalizuoti surinkus kiekybinio tyrimo duomenis apie derybų komandos lyderio asmenines savybes bei kompetenciją. Šie du rodikliai yra svarbūs todėl, kad galima matyti kokių asmeninių ir kompetencijos savybių trūksta lyderiui, kad ateityje komanda derėtųsi kur kas efektyviau bei pasiektų norimų rezultatų. Duomenys susisteminti (apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai) bei pateikti diagramoje (žr. 8 pav.).



8 pav. Lyderio asmeninės ir kompetencijos savybės

Pateiktame paveiksle (žr. 8 pav.) pateikti apskaičiuoti aritmetiniai vidurkiai dviejų rodiklių t.y. derybų komandos lyderio asmeninių savybių bei kompetencijos santykis. Analizuojant asmenines lyderio savybes pagal Likert'o skalę, matome, kad mažiausią reikšmę turi asmeninė savybė – tai

išklausyti kitų darbuotojų nuomonę, kuri yra 3,83 bei motyvavimo rodiklis, kuris yra 3,90. Tai rodo, kad komandos lyderiui būtina ugdyti šias asmenines savybes, kad ateityje galėtų bendradarbiauti su komandos nariais kur kas rezultatyviau. *Motyvuojantis* lyderis yra rezultatyvios derybų komandos pagrindas. Šiam lyderiui trūksta šios savybės, kurią taip pat būtina ugdyti, Kitas svarbus rodiklis – *lyderio kompetencija*, susisteminius respondentų atsakymus, matome (žr. 8 pav.) , mažiausią aritmetinį vidurkį rodo kompetencijos savybė – *sugebėjimas išklausyti* – 3,97. Komanda yra grupė žmonių, kuri siekia bendro tikslo, todėl labai svarbu girdėti bei išklausyti kitų darbuotojų nuomonę, o tai ypač aktualu komandos lyderiui. *Organizaciniai įgūdžiai* – vidutinė požymio reikšmė yra 4,13, lyginant pagal Likert'o skalę, šioje srityje dar taip pat yra kur tobulėti.

Susisteminius pateiktus atviro klausimo duomenis apie asmenines derybų lyderio savybes – 45 % respondentų pažymėjo – kaip lankstumo trūkumą, 35 % respondentų – kitų nuomonės nevertinimą, o 20% - kategoriškumą. Kalbant apie kompetenciją net 75 % atsakė, kad komandos lyderis mažai skiria dėmesio naujiems komandos žmonėms. Išanalizavus ir apdorojus surinktus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad derybų komandos lyderis turi tobulinti tam tikras savo asmenines bei kompetencijos savybes, kad komandos nariai galėtų visiškai pasitikėti ir dirbti kartu su lyderiu.

Kalbant apie derybų komandos lyderio kompetencijas, atliktame tyrime buvo norima išsiaiškinti, kodėl šios įmonės derybų komandai yra svarbus *kompetentingas derybų komandos lyderis*. Susumavus ir susisteminius gautus tyrimo rezultatus (žr. 8 lentelę) matome, kad didelė dalis respondentų pritaria pateiktiems argumentams.

8 lentelė. Kompetentingo derybų komandos lyderio poreikis

Kompetentingo derybų komandos lyderio poreikis	Aritmetinis vidurkis
1. Formuoja kompetentingą derybų komandą	4,87
2. Motyvuoja derybų komandos narius	4,77
3. Skatina bendradarbiavimą tarp derybų komandos narių	4,67
4. Skatina pasitikėjimą tarp derybų komandos narių	4,73
5. Nežinau	2,3

Išanalizuoti ir susisteminti tyrimo respondentų pateikti atsakymai (žr. 9 lentelę) rodo, kad apklaustieji pritaria, jog kompetentingas lyderis formuoja derybų komandą, skatina ją bendradarbiauti bei pasitikėti komandos narius vienus kitais. Šis tyrimas parodė, koks svarbus yra kompetentingas derybų komandos lyderis, nes aritmetiniai vidurkiai yra labai arti 5, vertinant pagal Likert'o vertinimą

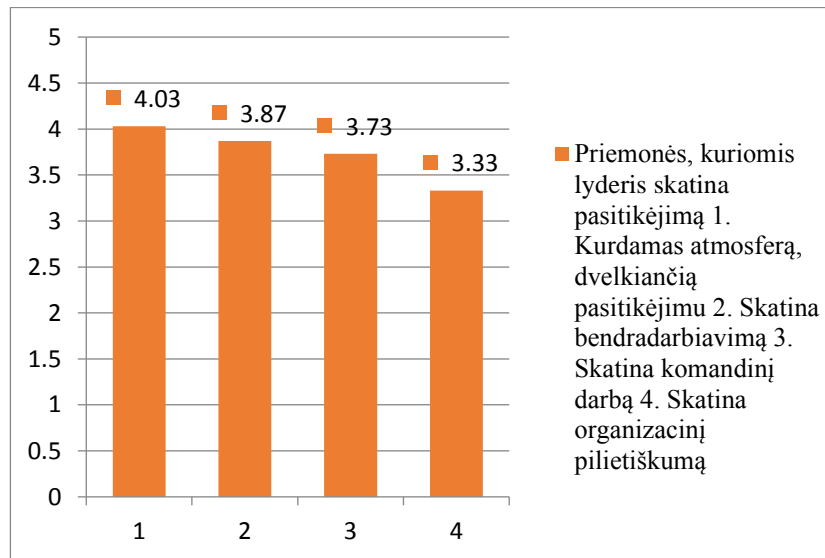
skalę, o tai rodo aukštą respondentų sutikimo laipsnį, jie pritaria teiginiu, kad komandos lyderis ir turi atlikti šias funkcijas (žr. 9 lentelę).

Derybų komandos lyderio viena iš darbo funkcijų – *tinkamai suformuoti derybų komandą*. Kokiais kriterijais remiasi šios įmonės derybų komandos lyderis, formuodamas kompetentingą derybų komandą, surinkti duomenys pateikiami sekančiais, apskaičiuavus tyrimo atsakymų vidurkius: 1) kvalifikacija – 4,73; 2) patirtis – 4,57; 3) asmeninės savybės – 4,23; 4) lytis – 2,07. Apskaičiuoti vidurkiai rodo, kad komandos lyderis, formuodamas derybų komandą visiškai neatsižvelgia į derybų komandos narių lytį, nes vidurkis yra pakankamai nutolęs nuo 5, vertinant rodiklius pagal Likert'o vertinimo skalę. Svarbiausias kriterijus yra kvalifikacija, kurios aritmetinis vidurkis yra arčiausia 5, tai – 4,73. Patirtis taip pat labai svarbi. Paprašius respondentų pateikti savo variantą, net 75 % respondentų pažymėjo, kad lyderis formuodamas komandą, atsižvelgia į komandos nario bendravimo įgūdžius, 25% respondentų paminėjimo išsilavinimą.

Formuojant derybų komandą atsižvelgiama į įvairius kritėjus, vienas iš jų – lytis. Prieš tai išnagrinėjus šį kriterijų (žr. 53 p.), gavome respondentų pateiktus rezultatus, jog komandos lyderis į tai neatsižvelgia, todėl labai svarbu išsiaiškinti kokios derybų komandos, kuriose jau dalyvavo apklaustieji nagrinėjamos įmonės derybų komandos nariai, pasiekė geriausius rezultatus. Mišri komanda, kurioje skirtingos lyties dalyviai suteikia komandai bendradarbiavimo ir pasitikėjimo vienas kitu, įspūdį – su šiuo teiginiu visiškai sutinka 23,33% apklaustųjų, kas sutinka pasisakė, net 53,33% respondentų, nei sutinka, nei nesutinka – 23,33% respondentų. Motery komanda, kurioje moterys priešingai nei vyrai, aktyviai siekia draugystės ir bendradarbiavimo stresinėje aplinkoje- su šiuo teiginiu visiškai sutinka tik 6,67 % respondentų, su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka net 56,67% apklaustųjų. Vyru komanda, kadangi vyrai labiau geba valdyti stresines situacijas, kurios derybose yra neišvengiamos- su šiuo teiginiu sutinka 20% respondentų, o su teiginiu nei sutinka, nei nesutinka 50% tyrime dalyvavusių apklaustųjų. Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus, galime daryti išvadą, jog mišri derybų komanda pasiekė kur kas geresnių derybų rezultatų, nes su šiuo teiginiu sutinka net 53,33% apklaustųjų tyrimo respondentų, kurie dalyvavo šioje įmonėje derybų procese.

Galima daryti išvadą, kad darbuotojų kvalifikaciją bei patirtį respondentai patvirtino kaip svarbiausią kriterijų, pagal kurį derybų komandos lyderis formuoja derybų komandos sudėtį. Vis dėl to ateityje reikėtų atsižvelgti ir į lyties kriterijų, kadangi moksliniai tyrimai įrodė, kad mišrios derybų komandos pasiekia gerų derybų rezultatų.

Kompetentingai derybų komandai neužtenka vien tik patirties, kvalifikacijos derėtis efektyviai. Didelį vaidmenį čia atlieka ir pasitikėjimas tarp derybų komandos narių, kurį žinoma, visų pirma turi skatinti derybų komandos lyderis. Šiuo tyrimu norima išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis komandos lyderis skatina pasitikėjimą dirbant komandoje. Rezultatus galima matyti pateiktoje skritulinėje diagramoje, apskaičiuavus atsakymų reikšmių vidurkį (žr. 9 pav.).



9 pav. Derybų komandos skatinimas pasitikėti vieni kitais

Pateiktame paveiksle (žr. 9 pav.) aiškiai matome, jog pasitikėjimas tarp derybų komandos narių nėra skatinamas tinkamai. Apskaičiuoti pateiktų atsakymų vidurkiai rodo, jog visi rodikliai pakankamai nutolę nuo maximumo, t.y. 5. Mažiausią reikšmę turi rodiklis, jog komandos lyderis nepakankamai skatina organizacinio pilietiškumą – 3,33. Sekantis rodiklis – 3,73, tai rodo, jog komandinis darbas taip pat nėra tinkamai skatinamas, o kaip gi komanda gali siekti gerų darbo rezultatų, jei nėra skatinamas komandinis darbas. Bendradarbiavimas tarp derybų komandos narių yra vienas svarbiausias rodiklis, kur gali duoti optimaliausius derybų rezultatus, nes tik tokiu būdu komandos nariai dalijasi informacija, patirtimi, įgūdžiais, o susisteminius tyrimo duomenis matome, jog respondentų pateiktų atsakymų vidurkis siekia tik – 3,87. Darbo atmosfera, kuri dvelkia pasitikėjimu yra 4,03 visų apklaustųjų respondentų atsakymų vidurkis, kuris rodo, jog ir šis momentas turi būti tobulinimas, kad derybų komandos nariai derėtųsi kur kas efektyviau. Susisteminius atviro klausimo duomenis, gauti tokie atsakymų variantai – 65 % respondentų teigė, jog komandos lyderis mažai skiria dėmesio naujiems žmonėms, kurie dar trūksta ir patirties, ir gebėjimų dirbti komandoje, 25% – respondentų pažymėjo, kad lyderis mažai bendradarbiauja su komanda, o likę 10% – teigė, kad apylamai nesijaučia, jog dirba komanda. Taigi, išanalizavus surinktus tyrimo duomenis, galime daryti išvadą, jog derybų komandos lyderis šioje srityje, turi kelti savo kvalifikaciją, nes *pasitikėjimas derybų komandoje vieni kitais* yra labai svarbus siekiant optimaliausio derybų rezultato, tai rodo ir išanalizuoti moksliniai straipsniai.

Derybų komandos nariai, jų kompetencijos bei asmeninės savybės. Kaip jau minėta derybų komandoje pagrindinį vaidmenį atlieka lyderis, tačiau komanda negali dirbti be narių, kurie taip pat

labai svarbūs. Kiekvienas komandos narys turi tik jam būdingas asmenines savybes, kompetencijas, todėl labai svarbu išsiaiškinti kokie kriterijai būdingi šios komandos nariams ir kokių trūksta, kad komanda vis dėl to negali gerai atlikti savo pagrindinio darbo – pasiekti ilgalaikių derybų. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti kokios gero derybininko bei asmeninės savybės būdingos kiekvienam komandos nariui, bei kokių savybių trūksta kitiems komandos nariams, kurių dėka ši derybų komanda efektyviau spęstų derybų problemas. Pateiktoje lentelėje (žr. 9 lentelę.) pavaizduota kokios asmeninės savybės derybininko savybės būdingos respondentui, ir kokių savybių jo nuomone trūksta kitiems derybininkams.

9 lentelė. Statistinės skalės aprašomieji rodikliai

Asmeninės savybės, kurių trūksta kitiems derybininkams	Vidurkis	MIN	MAX	STDEV (standartinis imties nuokrypis)
1. Savarankiškumas	4,03	2,00	5,00	0,96
2. Greita reakcija	3,83	2,00	5,00	0,87
3. Aktyvumas	3,70	2,00	5,00	0,75
4. Įsitikinimas sėkme	3,17	1,00	5,00	0,87
Asmeninės savybės, kuriomis pasižymi respondentai				
1. Komunikabilumas	4,37	3,00	5,00	0,61
2. Greita reakcija	4,33	3,00	5,00	0,55
3. Savarankiškumas	4,30	3,00	5,00	0,65
4. Noras mokytis derybų meno	4,47	3,00	5,00	0,57
5. Noras dirbti komandoje	4,57	4,00	5,00	0,50
6. Įsitikinimas sėkme	4,10	1,00	5,00	0,84

Lentelėje (žr.10 lentelę) pateikti apdoroti statistiniai duomenys. Nagrinėjamos asmeninės savybės, kurių trūksta derybininkams, kaip rodo respondentų nuomonė, t.y. įsitikinimas sėkme, tačiau jei palygintume su ta nuomone kurią pareiškė derybininkai apie save, matome, kad šis rodiklis rodo, jog jie tiki sėkme. Aktyvumas – dar vienas rodiklis, kuris labiausiai nutolęs nuo 5, vertinant pagal Likert'o skalę, jis siekia 3,70, ties šiuo rodikliu ir standartinis imties nuokrypis užima mažiausią vertę. Analizuojant asmenines savybes, kurias priskyrė sau kiekvienas respondentas, matome, kad didžiausią reikšmę turi požymis – noras dirbti komandoje (4,57), nuo jo nedaug atsilieka – noras mokytis derybų meno (4,47). Išanalizavus respondentų asmeniškų atsakymus, kurių savybių labiausiai trūksta jų kolegoms – 55% pažymėjo norą tobulėti, 33% – bendradarbiavimo trūkumą, likę respondentai (12%) – tikėjimą sėkme. Bendrai susisteminus šiuos rodiklius, galima daryti išvadą, kad derybininkams būdingos asmeninės savybės yra labai gerai vertinamos jų pačių nuomone, tačiau kolegų nuomone

vieni apie kitus skiriasi. Dėl to galime daryti prielaidą, kodėl yra toks tam tikrų rodiklių skirtumas- tai netinkamas derybų komandos suformavimas. Šią teoriją analizuosime tolimesnėje tyrimo eigoje.

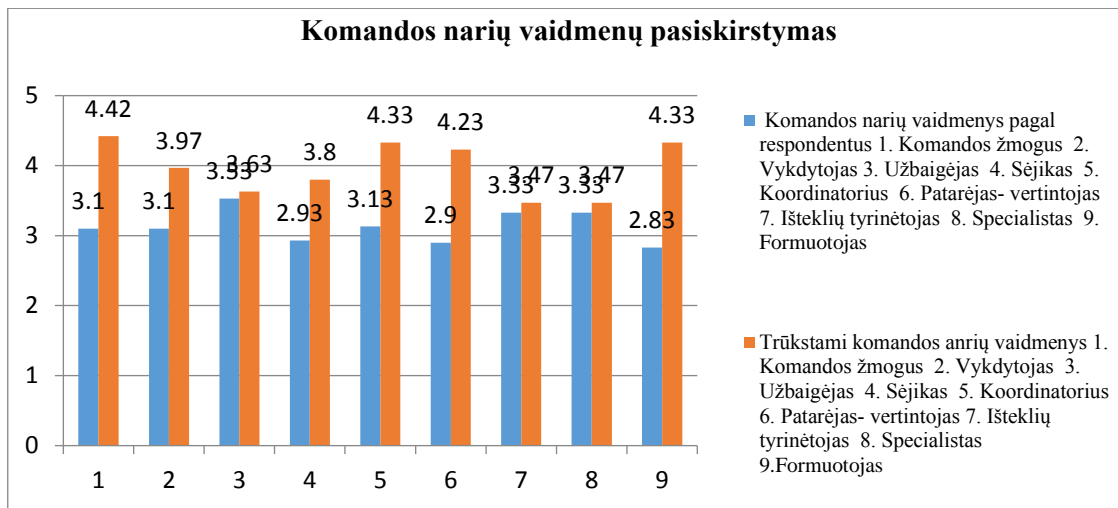
Derybų komandos narių vaidmenys bei pasiskirstymas jais. Derybos vyksta trimis pagrindiniais etapais, kiekvienas komandos narys atsakingas už skirtingus derybų etapus, kiekvienas derybų etapas reikalauja tam tikro pasiruošimo, įdirbio. Svarbu išsiaiškinti, kokios atsakomybės priklauso kiekvienam šios įmonės komandos nariui. Išanalizuoti respondentų duomenys pateikti lentelėje (žr.10 lentelę).

10 lentelė. Komandos narių vaidmenys , duomenys pateikti %

Vaidmenys, kuriuos atlieka komandos nariai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinka, nei nesutinka	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Komandos lyderis	46,67	20	3,33	0	30
2. Specialistas, atsakingas už pasiruošimą deryboms	50	0	6,67	13,33	30
3. Specialistas, atsakingas už derybų eigą	43,33	0	6,67	13,33	36,67
4. Specialistas, atsakingas už po derybinius veiksmus	46,67	6,67	6,67	9,99	30
5. Specialistas, atsakingas už visus derybų etapus	40	3,33	10	13,34	33,33

Pateiktoje lentelėje (žr. 11 lentelę) matome derybų komandos narių pasiskirstymą atsakomybėmis visuose derybų etapuose. Didžiausias procentas komandos narių yra atsakingi už derybų eigą (36,67 %), taip pat matome, kad daugiau nei 33,33% apklaustų respondentų yra atsakingi už visus derybų etapus. Komandos lyderio poziciją užima net 30% apklaustųjų. Tai gi, išanalizavus šiuos duomenis, galime daryti išvadą, kad komandos narių paskirstymas yra tendencingas.

Komanda ir derybų komanda skiriasi savo darbo specifika, tikslais. Derybų komandoje dirba nariai, turintys bendrą tikslą, kurį galima pasiekti susiskirstius vaidmenimis. Kadangi, pateiktoje lentelėje (žr. 11 lentelę) matome, kad darbuotojų pasiskirstymas darbais skirtingais derybų etapais yra kryptingas, todėl labai svarbu išsiaiškinti kokią komandos nario vaidmenį atlieka iš jų (pagal M.Belbin'o komandos narių vaidmenų modelį) ir kokių komandos narių trūksta. Apskaičiuoti ir susisteminti tyrimo duomenų vidurkiai pateikti histogramoje (žr. 10 pav.).



10 pav. Komandos narių vaidmenų pasiskirstymas bei trūkumas

Pateiktoje histogramoje (žr. 10 pav.) pavaizduotas komandos vaidmenų pasiskirstymas tarp derybų komandos narių. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti kokį komandos vaidmenį atlieka kiekvienas komandos narys. Susisteminti duomenys rodo, pasiskirstymas vaidmenimis nėra visiškai aiškūs, kadangi apskaičiuoti vidurkiai rodo nemažą nukrypimą nuo 5, lyginat duomenis pagal Likert'o skalę. Mažiausi rodikliai yra formuotojo – 2,83 bei sėjiko – 2,93. Tai rodo, kad komandoje mažai pasireiškia narys, kur generuoja idėjas bei sprendžia įvairias problemas, kurios iškyla derybų ar kito komandinio darbo momentu. Formuotojas- stipriai orientuotas į laimėjimus, toks komandos žmogus, gali padėti komandai laimėti derybas. Komandos žmogus bei vykdytojas taip pat nėra stipriai išreikšti vaidmenys tarp komandos narių. Šie susisteminti duomenys leidžia daryti išvadą, kad komandos narių pasiskirstymas vaidmenimis nėra tiksliai aiškūs, ir gal aplamai nėra naudojamas.

Analizuojant surinktus duomenis apie narių vaidmenų trūkumą komandoje matome, jog nemažai respondentų pažymėjo (žr. 10 pav.) , kad trūksta komandos žmogaus (4,42). Šis narys žmogus skatina komandos dvasią, nors kartais veikia neryžtingai tam tikrose situacijose. Koordinatorius bei formuotojas taip pat labai trūkstami vaidmenys komandoje (4,33). Koordinatorius labai svarbus komandos narys, o ypač derybų komandoje, nes jis geba vesti derybas, kurios ir yra pagrindinis derybų komandos darbas. Formuotojas, kaip jau minėta anksčiau, orientuotas į laimėjimus, o priskyrus šiuos narius vienai komandai, galima pasiekti gerų darbo, o tuo pačiu ir derybų rezultatų. Taigi, apibendrinant komandos narių būtinumą komandoje, galime daryti išvadą, kad yra tikslinga priskirti kiekvienam komandos nariui vaidmenį ir jį ugdyti, nes derybų komandoje kryptingai atliekami vaidmenys, gali duoti gerų derybų rezultatų.

Darbo atmosfera, darbo santykiai tarp derybų komandos narių bei jų motyvavimas. Kalbant apie efektyvų derybų komandos narių darbą labai svarbu paminėti tokius aspektus kaip gera darbo atmosfera, motyvacija, geri darbiniai santykiai tarp komandos narių. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ,ar motyvuoja gera darbo atmosfera derybų komandos narius derėtis rezultatyviau, nes tai vienas veiksmų, skatinantis dirbti rezultatyviau. 65% apklaustų respondentų atsakė- kad visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 29% – sutinka, o likę 6% apklaustųjų teigė, jog nežino. Tai gi, galima daryti išvadą, jog gera darbo atmosfera teigiamai veikia derybų komandos narių, kurios dėka galima pasiekti geresnių derybų rezultatų.

Kitas svarbus klausimas, kuriuo norima išsiaiškinti, ar esant stresinei darbo atmosferai gali derybų komanda pasiekti gerų derybų rezultatų. 74% apklaustųjų atsakė, kad visiškai nesutinka, kad komanda gali pasiekti gerų derybų rezultatų, kai vyrauja stresinė darbo atmosfera. 22% apklaustųjų teigė, kad nesutinka, o tik 4% – nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Tai gi apibendrinant šiuos duomenis, galima teigti, kad stresinė atmosferai blogai veikia derybų komandos veiklą, todėl būtina užtikrinti, kad derybų metu vyrautų gera bei motyvuojanti darbo atmosfera.

Gera darbo atmosfera priklauso nuo visų komandos narių pastangų, motyvacijos, bendradarbiavimo. Santykiai, kurie dažniausia dominuoja tarp šios derybos komandos narių pateikti lentelėje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Santykiai tarp derybų komandos narių %

Santykiai, dažniausiai dominuojantys tarp Jūsų derybų komandos narių	Visiškai nesutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Draugiškumas	0	0	23,33	46,67	30
2. Pasitikėjimas	0	0	30	36,67	33,33
3. Pagarba	0	0	33,33	36,67	30
4. Bendradarbiavimas	0	33,33	26,67	23,33	16,67

Pateiktoje lentelėje (žr. 11 lentelę) matome susistemintus statistinius respondentų duomenis, pavaizduotus procentais. Darbas komandoje, grįstas puikiais darbiniais santykiais garantuoja gerą darbo rezultatą. Taip ir derybų komandos veikloje, tačiau šioje įmonėje susisteminti respondentų pateikti atsakymai rodo visai kitokius rodiklius. Kaip matome lentelėje (žr. 12 lentelę) pateikti duomenys apie bendradarbiavimą tarp komandos narių, rodo labai blogą rezultatą tik 16,67 % respondentų sutinka, kad komandos nariai tarpusavyje *bendradarbiauja*. Be bendradarbiavimo derybų komandos darbas yra neįmanomas, nes tik bendradarbiaudami gali dalintis informacija, žiniomis, tartis

dėl derybų taktikų bei strategijų, o galų gale ir priimant galutinį derybų rezultatą. Komandoje vyrauja *pagarba ir draugiškumas*, tam pritaria t.y. visiškai sutinku su šiuo teiginiu tik 30% respondentų. Pasitikėjimo faktui pritaria 33,33 % respondentų. Apibendrinus vyraujančius darbo santykius tarp šios derybos komandos narių, galima daryti išvadą, jog komandoje nėra bendradarbiavimo, trūksta pagarbos bei pasitikėjimo, o tokia derybų komanda negali pasiekti optimaliausių derybų rezultatų, vadinasi būtina šią sritį tobulinti, skatinant komandiškumą bei bendradarbiavimą.

Derybų komandos darbo efektyvumą lemia ir daugiau įvairių veiksnių. Šiuo tyrimu norima išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai tai lemia. Apskaičiuoti atsakymų vidurkiai pateikti lentelėje (žr. 12 lentelę).

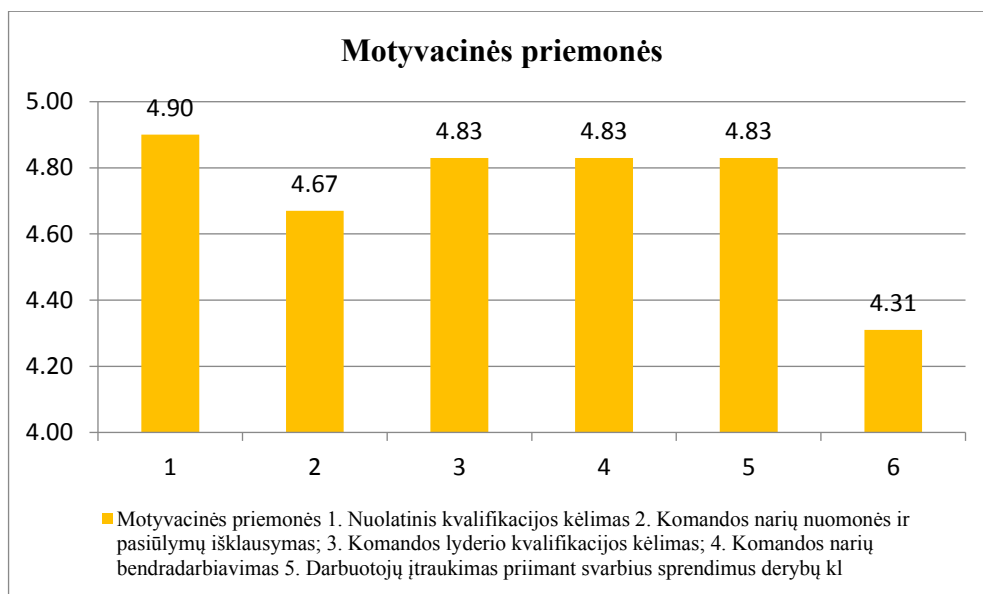
12 lentelė. Veiksniai, lemiantys efektyvų derybų komandos darbą

Veiksniai, lemiantys efektyvų derybų komandos darbą	Vidurkis
1. Lyderis	4,30
2.Specialistas	4,67
3.Kontrolierius	4,33
4. Vykdytojas	4,53
5.Gera darbo atmosfera	4,57
6. Bendradarbiavimas tarp komandos narių	4,67
7.Tinkamai suformuota derybų komanda	4,87

Pateiktoje lentelėje (žr. 12 lentelę) apskaičiuoti respondentų atsakymų vidurkiai rodo, jog respondentai labiausiai pritaria, kad efektyvų derybų komandos darbą lemia- *tinkamai suformuota derybų komanda*. Visi kiti veiksniai tokie, kaip *bendradarbiavimas tarp komandos narių, gera darbo atmosfera*, taip pat įtakoja efektingą darbą. Taigi, išanalizavus šiuos duomenis, galima daryti išvadą, jog respondentai pritaria, jog efektyvų derybų komandos darbą lemia visi išvardinti veiksniai, tam tarpe ir *dalijimasis informacija* (pritaria 35% apklaustųjų), *noras dirbti* – 22 %, *pasiskirstymas vaidmenimis* – 43% respondentų (šiuos veiksnius respondentai pažymėjo anketoje, kaip kitus veiksnius).

Išanalizavus veiksnius, nulemiančius efektyvų derybų komandos darbą, labais svarbu išanalizuoti, kokios pagrindinės *motyvacinės priemonės* yra būtinos, jog derybų komandos derybiniai rezultatai džiugintų visų derybų etapų atveju. Kiekvieną komandos narį motyvuoja skirtingi faktoriai, tačiau komanda yra grupė žmonių, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kokie aspektai priimtini šiai derybų

komandai. Tai galima matyti diagramoje (žr. 11 pav.), kurioje pateikti apskaičiuoti susistemintų rezultatų vidurkiai.



11 pav. Motyvacinės priemonės, gerinančios derybų komandos veiklą

Diagramoje (žr. 11 pav.) pavaizduotos motyvacinės priemonės, kurios anot apklaustų respondentų gali padėti motyvuoti derybų komandos narius. Labiausiai motyvuoja – nuolatinis kvalifikacijos kėlimas (4,90). Tai rodo, jog tik keldami savo *kvalifikaciją*, komandos nariai galės ne tik profesine prasme tobulėti, bet tai juos motyvuos labiau stengtis derėtis efektyviau. Kitos trys svarbios motyvavimo priemonės, kurios susumavus respondentų pateiktus atsakymus, surinko ta patį apskaičiuotų duomenų vidurkį (4,83) yra komandos lyderio kvalifikacijos kėlimas, komandos narių bendradarbiavimas bei darbuotojų įtraukimas, priimant svarbius derybų klausimus. Šie duomenys rodo, jog *bendradarbiavimas* tarp komandos narių taip pat gali motyvuoti komandos narius derėtis rezultatyviau, nes bendradarbiavimas apilamai yra būtinas, nes kitaip pasiekti gerų derybų rezultatų neįmanoma. Kiekvienas komandos narys yra svarbus ir nesvarbu kokia funkciją jis atlieka derybų procente, todėl svarbu kiekvieną narį įtraukti į šį procesą bei priimant svarbius klausimus derybų metu, nes tai bus tiek motyvavimas, tiek nariai galės pasijusti svarbiais, o tai skatina darbuotojų kūrybiškumą. Išanalizavus šiuos duomenis, galime daryti išvadą, jog visos išvardintos motyvavimo priemonės (žr. 11pav.) yra visos labai svarbios tyrimo respondentams, nes išvedus atsakymų rezultatų vidurkius, rodikliai pasiskirstę panašiai, pakankamai arti 5, vertinat juos pagal Likert'o vertinimo skalę. Taigi, komandos lyderis, norėdamas turėti motyvuotą derybų komandą turi į tai atsižvelgti.

Derybų etapai, strategijos. Derybos ilgas ir sudėtingas procesas. Mokslininkai, tyrinėjantys derybų procesus, išskiria iki dešimties derybų etapų (žr. 2 lentelę), tačiau pagrindiniai yra trys: pasiruošimas deryboms, derybų eiga, po derybiniai veiksmai. Šiuo empiriniu tyrimu siekiama išsaikinti, kokiuose derybų etapuose ši derybų komanda dirba efektyviausiai, kuriuose – trūksta kompetencijos bei kokios pagrindinės priežastys lemia neefektyvų komandos darbą skirtinguose derybų etapuose.

13 lentelė. Kompetencijos stoka skirtingais derybų etapais

Derybų komanda derasi geriausiai	Vidurkis
1. Pasiruošime deryboms	4,00
2. Derybų eigoje	4,00
3. Po derybiniame etape	3,73
4. Visuose derybų etapuose	3,17
Kompetencijos trūkumas derybų komandos nariams skirtinguose derybų etapuose	Vidurkis
1. Pasiruošime deryboms	3,83
2. Derybų eigoje	3,53
3. Po derybiniame etape	3,30
4. Visuose derybų etapuose	2,97
5. Nei viename derybų etape	2,20

Susumavus pateiktus respondentų atsakymus į klausimą, kokiame derybų etape derybų komanda dirba efektyviausiai, gauti išvesti tokie atsakymų vidurkiai (žr. 13 lentelę): *pasiruošime deryboms – 4, derybų eigoje – 4, o po derybiniame etape – 3,73, visuose derybų etapuose – 3,17*. Šie duomenys rodo, jog *po derybiniame etape* derybų komanda dirba nerezultatyviausiai. Išanalizavus susistemintus duomenis apie derybų komandos narių kompetencijos trūkumą (žr. 13 lentelę), matome, jog žinių, patirties ir išsilavinimo trūksta *visuose derybų etapuose* (2,97). Daroma išvada, jog būtina derybų komandos nariams kelti kvalifikaciją, gilinti žinias bei nuolat bendradarbiauti visuose derybų etapuose, o ypač, po derybiniame etape, nes jame priimamas galutinis derybų sprendimas, nuo kurio priklauso ar pasirašomas sandoris, ar ne.

Kaip matome iš pateiktų statistinių duomenų (žr. 13 lentelę) skirtinguose derybų etapuose trūksta kompetencijos komandos nariams bei derybų komanda kai kuriuose etapuose derasi nerezultatyviai. Šiuo anketiniu tyrimu norima išsiaiškinti kokios *pagrindinės priežastys lemia neefektyvų derybų komandos darbą skirtinguose derybų etapuose* (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Pagrindinės priežastys, lemiančios nerezultatyvias derybas %

Priežastys, lemiančios neefektyvų derybų komandos darbą (skaičiai pateikti procentais %)	Visiškai nesutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Lyderio kompetencijos stoka	3,33	3,33	6,67	53,34	33,33
2. Derybininkų kompetencijos stoka	3,33	3,33	10,00	46,67	36,67
3. Netinkamai suformuota derybų komanda	6,67	0,00	13,33	40,00	40,00
4. Bendradarbiavimo trūkumas	6,67	0,00	20,00	53,33	23,00
5. Komandos narių kaitos nebuvimas skirtingais derybų momentais	0,00	0,00	23,33	26,67	50,00
6. Informacijos trūkumas apie derybų oponentą iš šalies	10,00	10,00	20,00	50,00	10,00

Lentelėje (žr. 14 lentelę) pateiktos pagrindinės priežastys, kurios lemia neefektyvų derybų komandos darbą skirtinguose derybų etapuose. Pagrindinė priežastis – *komandos narių kaitos nebuvimas skirtingais derybų etapais*. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka net 50% apklaustų respondentų. Tą patvirtina ir duomenys pateikti lentelėje (žr. 10 lentelę), kad šioje derybų komandoje trūksta tam tikrų komandos narių vaidmenų pagal M.Belbin' o modelį (žr. 5 lentelę). 40% respondentų teigia, kad tai įtakoja ir *netinkamai suformuota komanda* bei net 36,67 % respondentų tvirtina, kad derybininkams *trūksta kompetencijos*, o 33,33% visų apklaustųjų – *derybų komandos lyderiui taip pat trūksta kompetencijos*. Kitas priežastis įvardijo sekančiai – n oras tobulėti 25%, tikėjimas sėkme – 32%, pasitikėjimo stoka – 22% ir 23% bloga darbo atmosfera. Išanalizavus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, jog neefektyvų derybų komandos darbą lemia ne viena priežastis- tai ir komandos narių kaitos nebuvimas, lyderio bei komandos narių kompetencijos stoka.

Paskutinis aktualus klausimas analizuojamas šiame tyrime, tai kokias *derybų strategijas* taikant šios įmonės derybų komanda pasiekė rezultatyviausias derybas. 35% respondentų patvirtino, kad tai pasiekti pavyko taikant bendradarbiavimo strategiją, kompromiso – 22%, konkuravimo – 15%, vilkinimo – 18%, o 10% – vengimo strategiją. Susisteminti ir apdoroti empirinio tyrimo duomenys rodo, jog analizuojamos įmonės derybų komanda susiduria su daugybe egzistuojančių problemų, kurios apima lyderio kompetencijos stoką, derybininkų kompetencijos trūkumą, blogą darbo atmosferą bei narių vaidmenų trūkumą bei jų kaitos nebuvimą reikiamu derybų proceso metu. Sekančiame skyriuje tyrimo diskusijos ir literatūros analizės sintezės pagalba bus pateikiamos rekomendacijos įmonei, kurių pagalba įmonės galės tobulinti derybų komandos veiklos ypatumus.

Empirinio tyrimo išvados ir diskusija

1. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis darbuotojų, kurie dirba šioje įmonėje, turi ilgametę patirtį dirbant derybų komandoje (darbo patirtis 1 – 5 metai 56,67% apklaustųjų), o tai yra labai svarbus rodiklis, kuriant derybų komandą, turinčią patirties, kurią sukaupė per eilę metų derėdamiesi įvairiose derybinėse situacijose;
2. Išanalizavus tyrimo duomenis matome, derybų komandos veikloje dalyvauja tiek aukščiausio rango darbuotojai, tiek žemesnio, todėl derybų komanda yra įvairiapusiška, kiekvienam darbuotojui galima priskirti tam tikrą komandos vaidmenų rolę, kurių dėka galima pasiekti optimaliausių derybų rezultatų (žr. 7 lentelę);
3. Išanalizavus ir apdorojus surinktus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad derybų komandos lyderis turi tobulinti tam tikras savo asmenines bei kompetencijos savybes, kad komandos nariai galėtų visiškai pasitikėti ir dirbti kartu su lyderiu (žr. 8 pav.);
4. Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbuotojų kvalifikaciją bei patirtį respondentai patvirtino kaip svarbiausią kriterijų, pagal kurį derybų komandos lyderis formuoja derybų komandos sudėtį. Vis dėl to ateityje reikėtų atsižvelgti ir į lyties kriterijų, kadangi moksliniai tyrimai įrodė, kad mišrios derybų komandos pasiekia gerų derybų rezultatų;
5. Išanalizavus surinktus tyrimo duomenis, galime daryti išvadą, jog derybų komandos lyderis šioje srityje, turi kelti savo kvalifikaciją, nes pasitikėjimas derybų komandoje vieni kitais yra labai svarbus siekiant optimaliausio derybų rezultato, tai rodo ir išanalizuoti moksliniai straipsniai;
6. Apibendrinant komandos narių būtinumą komandoje, galime daryti išvadą, kad yra tikslinga priskirti kiekvienam komandos nariui vaidmenį ir jį ugdyti, nes derybų komandoje kryptingai atliekami vaidmenys, gali duoti gerų derybų rezultatų;
7. Išanalizavus tyrimo duomenis, galima teigti, kad stresinė atmosfera blogai veikia derybų komandos veiklą, todėl būtina užtikrinti, kad derybų metu vyrautų gera bei motyvuojanti darbo atmosfera;
8. Apibendrinus empirinio tyrimo duomenis, apie darbo santykius tarp šios derybos komandos narių, galima daryti išvadą, jog komandoje nėra bendradarbiavimo, trūksta pagarbos bei pasitikėjimo, o tokia derybų komanda negali pasiekti optimaliausių derybų rezultatų, vadinasi būtina šią sritį tobulinti, skatinant komandiškumą bei bendradarbiavimą (žr. 11 lentelę);
9. Išanalizavus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad būtina derybų komandos nariams kelti kvalifikaciją, gilinti žinias bei nuolat bendradarbiauti visuose derybų etapuose, o

ypatingai, po derybiniame etape, nes jame priimamas galutinis derybų sprendimas, nuo kurio priklauso ar pasirašomas sandoris, ar ne.

10. Išanalizavus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, jog neefektyvų derybų komandos darbą lemia ne viena priežastis- tai ir komandos narių kaitos nebuvimas, lyderio bei komandos narių kompetencijos stoka.
11. Išanalizavus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad įmonė daugiausia rezultatyvių derybų pasiekė taikydama bendradarbiavimo strategiją (teigia 35% respondentų), tačiau ateityje reikia išbandyti ir kitus derybų strategijų taikymo metodus, norint pasiekti dar daugiau rezultatyvesnių sandorių.

Komandos tapo pagrindiniu vienetu, per kurį organizuojamas darbas (Gerardas, 1995 m.). Labai svarbu išsiaiškinti kaip derybų komandoje organizuojamas darbas ir jos veikla. Šio tyrimo tikslas ir buvo ištirti derybų komandos formavimo ypatumus nagrinėjamoje įmonėje. Tyrimo rezultatai parodė nagrinėjamos įmonės derybų komandos veiklos ypatumus praktine prasme, juos palyginsime su teorine mokslinės literatūros analizės rezultatais, kuri buvo atlikta antrajame šio darbo skyriuje.

Derybų komandos lyderis ir derybų komandos nariai neatsiejami vieni nuo kitų ir yra kaip derybų komandos visuma, kuri siekia bendro tikslo. Komandos lyderis, kaip ir kiti nariai turi tam tikrų asmeninių savybių, gebėjimų. Išanalizavus empirinio tyrimo duomenis, šios *derybų komandos lyderis* turi tam tikrų asmeninių savybių, kurios trukdo rezultatyviam derybų komandos darbui bei bendradarbiavimui. Nagrinėjamos įmonės derybų komandos lyderis pasižymi asmeninėmis savybėmis (žr.8 pav.), kurios trukdo kokybiškam darbui su derybų komanda. Labai svarbus rodiklis- tai kitų nuomonės išklauskymas bei gebėjimas motyvuoti. Darbuotojų motyvavimas yra pagrindinis lyderio darbas, nes nemotyvuojami darbuotojai nepasiekia gerų derybų rezultatų. „Tyrimai parodė, kad derybininkai, kurie yra tinkamai motyvuojami, pasiekia kur kas geresnių derybų rezultatų“, teigia mokslininkai (DeDreu, Beersma, Strobe ir Euwema, 2006; Ten Velden, Beersma ir DeDreu, 2010). Organizaciniai įgūdžiai, anot respondentų, taip pat turi būti tobulinami. Byham‘as, Smith‘as ir Pease‘as (2002) teigia, kad „lyderystės įgūdžiai (talentų ugdymas, pokyčių valdymas, mokymas, įgalinimas ir delegavimas, įtakojimas, vizijos perteikimas, komandos ugdymas) yra integruojami į kitų kompetencijų – tarpasmeninių įgūdžių, vadovavimo įgūdžių ir asmeninių atributų visumą“. Vadinasi šios derybų komandos lyderis, dar turi tobulinti savo lyderio įgūdžius, kad derybų komanda tikėtų juo ir tuo ką daro.

Darbo atmosfera, geri santykiai bei bendradarbiavimas tarp komandos narių turi įtakos jų komandinio ir derybų komandos darbo rezultatyvumui. Atliktas empirinis tyrimas rodo, jog šios derybų komandos lyderis tinkamai neskatina pasitikėjimo tarp derybų komandos narių. Moksliniai tyrimai rodo visai ką kita. „Pasitikėjimas vieni kitais organizacijose skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą, organizacinį pilietiškumą, užtikrina sėkmę derybose ir tarpininkaujant“, teigia

Fulmer'is ir Gelfand'as (2013). *Bendradarbiavimas* yra vienas iš svarbiausių prioritetų kai dirba derybų komanda, o ne pavienis derybininkas. Nes tik, „bendradarbiavimo būdu sukurta derybų komanda, kurios nariai turi tuos pačius motyvus ir paskatas, sieks bendro tikslo“, teigia Sergio Koc-Menard'as (2009). Bendradarbiaudami derybų komandos nariai dalijasi informacija, patirtimi, žiniomis. Tai įmanoma pasiekti tik vadovaujantis bendradarbiavimo principu, o atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad šis principas nėra naudojamas praktikoje šioje įmonėje. *Pasitikėjimas* taip pat yra svarbus ir tarp verslo partnerių, besiderančių šalių. A. A. Mislin, R. L. Campagna ir W. P. Bottom (2011) atlikti tyrimai rodo, kad po derybų atsirandantis pasitikėjimas didina tikimybę, jog priimtas sprendimas bus įgyvendintas. Pasitikėjimas derybose yra siejamas su bendradarbiavimu, o nepasitikėjimas – su konkuravimu (Lewicki, Tomlinson ir Gillespie, 2006). Tai yra labai svarbus ir tarp derybų komandos narių, nes tik pasitikėdami vienas kitu, galės dirbti ir derėtis kur kas rezultatyviau.

Derybininkams, kaip ir derybų komandos lyderiams yra būtinos tam tikros asmeninės bei kompetencijos savybės (žr. 10 lentelę), be kurių geru derybininku būti neįmanoma. Atliktas tyrimas rodo, jog šios derybų komandos nariams trūksta įsitikinimo sėkme, aktyvumo bei greitos reakcijos. Wooldridge'as ir Jennings'as (1995) nurodė gero derybininko savybes, tokias kaip savarankiškumas, socialinis sugebėjimas, greita reakcija ir aktyvumas. Lyderiui komandą reikia sudaryti iš turimų resursų, todėl renkantis narius būtina į tai atkreipti dėmesį „Geriausias būdas tapti geru derybininku yra dažnai praktikuoti realiose situacijose“, teigia Weiss'as (2017).

„Komanda, kuri yra už darbo pasidalijimą ir įgūdžių derinimą, pasiekia gerų darbo rezultatų“ (Sergio Koc-Menard, 2009). Tai galioja ir derybų komandai. Atliktame tyrime toliau analizuojami komandos narių vaidmenys, sudaryti pagal R.M.Belbin'o komandos narių vaidmenis (žr. 5 lentelę). Išanalizuoti tyrimo rezultatai rodo, kad šioje komandoje pasiskirstymas vaidmenimis nėra tiksliai aiškus, gal ir visai nepraktikuojamas (žr. 10 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidžia ir trūkstamus komandos narių vaidmenis (žr. 10 pav.), kurie padėtų pasiekti optimalių derybų rezultatų. Derybų komandai tai padėtų pagerinti derybų rezultatus, nes komanda yra geriau nei vienas asmuo. Derybų komandos nariai turi skirtingą patirtį, išsilavinimą, gebėjimus, motyvaciją, o gal net ir skirtingą tikslo siekimą. Tai ir yra pagrindinis skirtumas tarp individualaus derybininko. Šiuos plusus būtina išnaudoti. „Komandos gali paskirstyti šiuo krūvius tarp skirtingų narių“ (Brett, Friedmanm ir Behfar, 2009). Naujausi tyrimai rodo, kad „komandos narių vaidmenis galima sugrupuoti pagal komandos poreikius bei siekiamus tikslus, pasirinktas taktikas“, teigia mokslininkai (Fisher, Hunter ir Macrosson, 2001a). R.M.Belbin'o (1991, 1993a) komandos narių vaidmenų modelį būtina taikyti ir derybų komandos veikloje. Mano nuomone, tai būtų viena iš pagrindinių šios derybų komandos veiklos gerinimo rekomendacijų.

Formuojant derybų komandą lyderis atsižvelgia į asmenines bei kompetencijos savybes, parodė atliktas tyrimas. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama dar viena asmens savybė – derybininko lytis. Šis tyrimas parodė, jog derybų komandos lyderis į tai neatsižvelgia, formuodamas derybų komandą, tačiau moksliniai tyrimai rodo visai ką kita. „Tam tikri moksliniai tyrimai rodo, jog visos moteriškos komandos skiriasi nuo vyrų komandos dėl derybų rezultatų, o vienalytė draugystė – silpnina santykius tarpusavyje“, teigia Herbst'as, Dotan'as & Stöhr'is (2017). Tai rodo, jog mišri komanda yra perspektyvesnė, dėl tarpusavio santykių tarp komandos narių. Tyrimas parodė, kad mišrios derybų komandos pasiekia geresnių derybų rezultatų nei vyrų ar moterų atskirai. Formuojant derybų komandą, lyderis turėtų ateiityje į tai atsižvelgti, norint išlaikyti gerus komandos tarpusavio santykius, kurie taip pat įtakoja darbo rezultatyvumą.

Prieš pradėdant bet kokį derybų procesą, pasiruošimas ir duomenų rinkimas yra būtini. Derybos vyksta trimis pagrindiniais etapais. Į šį pasiruošimą įtraukiami visi derybų komandos nariai. Išanalizavus tyrimo rezultatus, matome, kad ne visuose derybų etapuose derybos vyksta sklandžiai (žr. 13 lentelę). Kadangi šį darbą atlieka komanda, pavyzdžiui Mannix'as (2005) rekomenduoja derybų komandų vadovus skatinti bendravimą grupės viduje ir organizuoti darbo pasidalijimą“, tokiu būdu bus galima pasiskirstyti kas už kokį etapą atsakingas, bei kokie nariai gali padėti pasiruošti deryboms ar jas užbaigti tinkamai. Derybų komanda remiasi socialiniais santykiais, siekdama ieškoti ir įgyti su užduotimi susijusių žinių, ji vykdo išorinę veiklą, vadinamą „žinių perdavimu“ (Argote ir Ingram, 2000). Čia vėl gi labai tinka R.M.Belbin'o (1991, 1993a) komandos vaidmenų modelis, kurio pagalba ir bus pasiskirstoma atliekamomis pareigomis, įvertinus kuris komandos narys labiau geba atlikti pavestą užduotį.

Apibendrinat atlikto tyrimo duomenis bei mokslinės literatūros šaltinius, galime daryti išvadą, jog realybėje derybų komanda dirba taikydama savo darbo metodus, kurie, kaip parodė atliktas tyrimas nėra rezultatyvūs, nes derybų komanda susiduria su daugeliu problemų. Atlikti moksliniai tyrimai pateikia rekomendacijas, kurios gali padėti derėtis rezultatyviau. Todėl, sekančioje dalyje pateiksime rekomendacijas įmonei, kurios galėtų padėti vykdyti rezultatyvesnę derybų komandos veiklą.

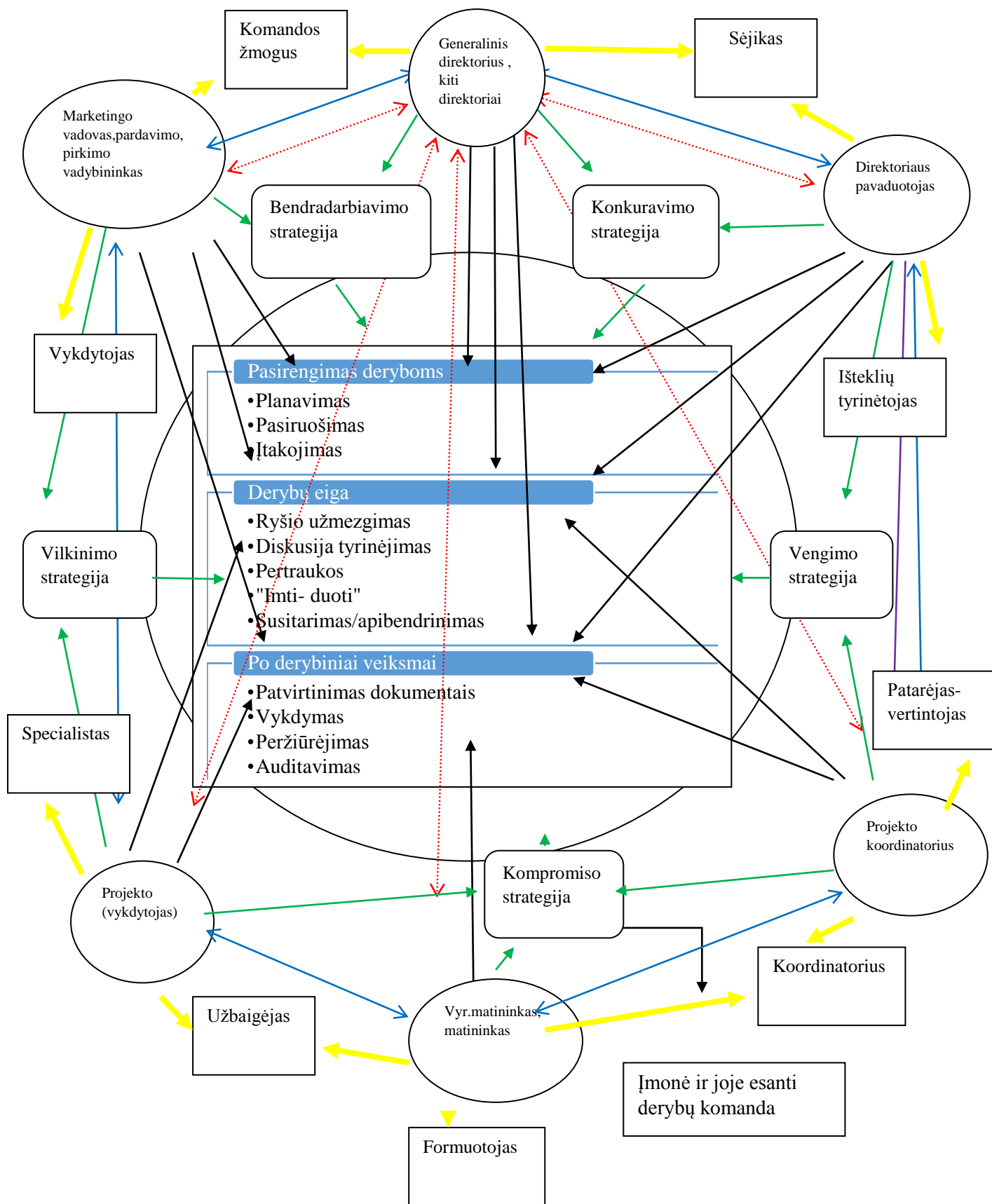
5. DERYBŲ KOMANDOSFORMVIMO IR TOBULINIMO PROJEKTAS

Išanalizavus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, atlikus mokslinės literatūros analizę bei pasinaudojus sukurtu konceptualių modelių (žr. 6 pav.), įmonei pateikiamos derybų komandos formavimo ir tobulinimo rekomendacijos, galinčios padėti pagerinti derybų komandos veiklos ypatumus šioje įmonėje, formuojant bei ugdant ją šioje įmonėje:

1. Rekomenduojama kelti derybų komandos lyderio kvalifikaciją bei ugdyti asmenines savybes, tokias kaip kitų komandos narių išklausa bei narių motyvavimas, prižiūrint aukščiausio rango vadovams, siunčiant į vadovų ir lyderių kvalifikacijos kėlimo kursus. Lyderis yra derybų komandos pagrindas, kuris formuoja, ugdo, motyvuoja derybų komandos narius, skatina komandiškumą, tik patirties, noro bei bendradarbiavimo sintezė gali duoti gerų darbo rezultatų. Taip pat rekomenduojama lyderiui palaikyti grįžtamuosius ryšius su visais komandos nariais (žr. 12 pav.). Tokiu būdu galima palaikyti bendradarbiavimo bei pasitikėjimo ryšius su derybų komandos nariais;
2. Rekomenduojama kelti derybininkų kvalifikaciją bei ugdyti kompetenciją, skatinti bendradarbiavimą tarp komandos narių, pasitikėjimą bei bendradarbiavimą. Tai pagrindiniai aspektai, kurie gali padėti komandai derėtis rezultatyviau. Bendradarbiavimas tarp derybų komandos narių yra būtinas, nes tik tokiu būdu nariai gali dalintis patirtimis, žiniomis, kvalifikacija, strategijomis. Bendradarbiavimas skatina pasitikėjimą vieni kitais, tai parodė ir atlikta mokslinės literatūros analizė;
3. Rekomenduoja naudoti R.M.Belbin'o (žr. 5 lentelę) komandos narių vaidmenų modelį derybų komandos veikloje. Atliktas tyrimas parodė, kad šios įmonės derybų komanda nėra praktiškai susidūrusi su šia teorine koncepcija, todėl rekomenduojama ją naudoti praktikoje. Derybų komanda yra grupė narių, kuri siekia optimalaus derybų rezultato, kuris yra įmonės tikslas. Pasiskirstymas vaidmenimis, derybų komandos nariams gali duoti abipusišką naudą. Šioje įmonėje dirba išsilavinę ir derybinę patirtį turintys darbuotojai, labai svarbu šiuo prioritetu panaudoti formuojant kompetentingą derybų komandą. O trūkstamus komandos narių vaidmenis prisitraukti iš išorės, nes tai ir yra didelis plusas, kai derasi komanda prieš pavienį derybininką. Nauji nariai ne tik papildys derybų komandą naujais vaidmenimis, bet atsineš savo idėjas, patirtį, strategijas.






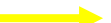
4. Rekomenduojama gerinti darbo atmosferą tarp derybų komandos narių bei motyvuoti juos priemonėmis, kurias išanalizavome atlikto tyrimo pagalba (žr. 11 pav.). Mokslinių tyrimų analizė parodė, kad motyvuoti derybininkai derasi kur kas efektyviau, tad norint suburti kompetentingą derybų komandą, būtina jos narius motyvuoti;
5. Rekomenduojama formuojant derybų komandą atsižvelgti į derybų komandos narių savybes, kurias pateikia R. M. Belbin'as (2012, p. 50) A tipo modelyje: lankstus, visapusiškas, imasi iniciatyvos, didžiuojasi darbu, turi gerus asmeninius ryšius, klauso nurodymų, turi platų požiūrį, imasi veiklos, kai tik turi laisvo laiko, rūpinasi kokybe, laikosi darbų atlikimo terminų, užduoda klausimus, praneša apie klaidas, sprendžia problemas. Šio derybininkų savybės leis suburti motyvuotus komandos narius, turinčius noro dirbti bei siekti rezultato.

Kiti rekomenduojami derybų komandos formavimo bei tobulinimo principai pateikti derybų komandos formavimo ir tobulinimo modelyje (žr. 12 pav.), kuris buvo koreguotas, įtraukinat derybų komandos tiriamus narių vaidmenis.



12 pav. Derybų komandos formavimo ir tobulinimo modelis, skirtas tiriamai įmonei (sudaryta autorės)

Ženklinimas:

-  - ryšys tarp komandos lyderio ir kitų komandos narių;
-  - tiesioginis dalyvavimas bei atsakomybės derybų proceso etapuose;
-  - ryšys, tarp komandos narių, kurie dalyvauja derybose;
-  - direktoriaus pavaduotojo įtaka projekto kontrolieriui.
-  - derybų strategijos pasirinkimas.
-  - derybų komandos narių vaidmenys.

Teorinėje darbo dalyje buvo pateiktas konceptualus derybų komandos veiklos tobulinimo modelis (žr. 6 pav.). Atlikus tyrimą ir nustačius pagrindines neefektyvios derybų komandos veiklos pagrindines priežastis naujas modelis buvo pateiktas (žr. 12 pav.), kaip rekomendacinis derybų komandos formavimo bei tobulinimo modelis įmonei, kuri savo praktikoje naudodama, galėtų pagerinti savo derybų komandos veiklą.

Pavaizduotame modelyje (žr. 12 pav.) išlieka analogiški ryšiai bei atsakomybės tarp derybų komandos narių ir lyderio. Kiekvienam komandos nariai priskiriama atsakomybė už paskirtus vaidmenis komandoje bei pavestas konkrečias darbo užduotis. Lyderis bendradarbiauja su visais komandos nariais, palaikydamas grįžtamuosius ryšius (ryšiai pavaizduoti skirtingų spalvų linijomis, pridėtas ženklinimas). Kiti derybų komandos nariai taip pat išlaiko modelyje pavaizduotu ryšius bei santykius, bendradarbiauja tarpusavyje bei su derybų komandos lyderiu, tokiu būdu užtikrindami bendradarbiavimą tarp visų komandos narių. Dalijasi patirtimi, žiniomis, informacija bei dirba komandiškai iškilus derybinėms problemoms. Kiekvienam derybų komandos nariui priskiriamas vaidmuo, kurio pagalba reikiamu momentu derybų procese derybininkai pasikeičia pagal poreikį arba atlieka savo vaidmenį skirtinguose derybų etapuose. Tokiu būdu yra galimybė pasiskirstyti darbais, žiniomis bei kitais asmeniniais gebėjimais, kurie yra būtini derantis su oponentu bei siekiant optimaliausio derybų rezultato.

Pateiktos derybų komandos formavimo bei tobulinimo rekomendacijos bei derybų komandos formavimo bei tobulinimo modelis yra tik rekomenduojamas įmonei, nebūtinai jis turi būti taikomas praktikoje. Šis tyrimas galutinai neatskleidė visų galimybių panaudoti R.M.Belbin'o(1991,1993a) komandos narių vaidmenų modelį, todėl lieka pakankamai neištirtų situacijų šioje mokslo šakoje.

Tolimesnių tyrimų kryptys, tiriant derybų komandos veiklą:

1. atlikti kiekybinius (anketinius) tyrimus kitokio tipo įmonėse, siekiant išsiaiškinti derybų komandos narių pasiskirstymą vaidmenimis bei jo naudą;
2. atlikti papildomus kiekybinius tyrimus įmonėse, kuriose derybų komanda dirba nerezultatyviai, siekiant gilesnės tyrimo analizės.

IŠVADOS

1. Pagrindinė analizuojamos įmonės problema – aukštesnio rango vadovų kompetencijos – tame tarpe ir komandos valdymo kompetencijos – trūkumas, formuojant, tobulinant bei ugdant derybų komandą stambioje įmonėje su B2B formatu. Ši problema buvo nustatyta žvalgomojo interviu metu su įmonės marketingo vadovu. Įmonė atlieka įvairius darbus, kurie tiesiogiai susiję su derybomis bei derybų komanda;
2. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius: (Jensen, 2006; Saner, 2000; Ulijn Strother, 1995; Lincke, 2003; Kersten ir Noronha, 1999; McCalley, Zhang, Vishwanathan ir Honavar, 2003; Glinskienė, Kazokienė, 2011; Urbanavičienė, 2009; Baršauskienė ir Blažėnaitė, 2008; Belbin, 1991, 1993a), kuriuose nagrinėjama „derybų“ sąvokos apibrėžimai, derybų etapai, strategijos bei komandos narių vaidmenys, buvo sudarytas konceptualus derybų komandos veiklos tobulinimo modelis įmonėje (žr. 6 pav.). Derybų komandos rezultatyvumą įtakoja derybininkų kompetencija, asmeninės savybės, lytis, gera darbo atmosfera, bendradarbiavimas tarp komandos narių bei pasiskirstymas vaidmenimis, reikiamu derybų momentu, šie momentai ir atsispindi pateiktame konceptualiaame derybų komandos veiklos įmonėje modelyje;
3. Siekiant nustatyti, derybų organizacijoje komandos formavimo ir tobulinimo veiklos ypatumus, buvo sukurtas empirinio tyrimo instrumentas – anketa, kurios pagalba susisteminius pateiktus respondentų atsakymus ir atlikus analizę, išsiaiškintos pagrindinės įmonės derybų komandos veiklos problemos;
4. Išanalizuoti empirinio tyrimo duomenys parodė, kad įmonės derybų komandos lyderiui trūksta tam tikrų asmeninių savybių, kurios reikalingos formuojant, ugdant bei motyvuojant derybų komandą, skatinimo bendradarbiauti tarp komandos narių bei pasitikėjimo. Atlikta susistemintų duomenų analizė parodė, kad įmonės derybų komandos nariams taip pat trūksta tam tikrų asmeninių savybių, būtinų geriems derybininkams: tokių kaip tikėjimas sėkme, bendradarbiavimas tarp komandos narių, noras tobulėti. Empirinio tyrimo išanalizuoti duomenys parodė, kad įmonės derybų komandos nariai nepraktikuoja narių vaidmenų pasikeitimo tam tikrais derybų momentais. Derybų komanda yra geriau nei vienas derybininkas, todėl ši komandos narių vaidmenų kaita (taikant R.M.Belbin'o (1981.1993a) komandos narių vaidmenų modelį) gali duoti optimalių derybų rezultatų
5. Susisteminius ir išanalizavus empirinio tyrimo duomenis, padarius galutines tyrimo išvadas įmonei buvo pateiktos jos derybų komandos tobulinimo ir ugdymo rekomendacijos bei komandos formavimo ir tobulinimo modelis įmonėje (žr. 12 pav.).

Modelyje aiškiai pavaizduoti tiesioginiai grįžtamieji ryšiai tarp derybų komandos narių ir lyderio, bendradarbiavimas bei pasidalijimas vaidmenimis tarp derybų komandos narių (pritaikius R.M.Belbin'o (1981.1993a) komandos narių vaidmenų modelį) skirtinguose derybų etapuose, apjungiant komandos narių vaidmenis. Vadovaujantis rekomenduojamais modeliais, komandos nariai turi bendradarbiauti tarpusavyje, dalintis informacija, žiniomis bei reikiamu derybų momentu pakeisti vienas kitą, panaudojant geriausius derybininko gebėjimus, siekiant optimaliausio derybų rezultato.

LITERATŪRA

- Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007). Belbin'o team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96-118. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x/epdf>
- Aykac, T., Wilken, R., Jacob, F., & Prime, N. (2017). Why teams achieve higher negotiation profits than individuals: The mediating role of deceptive tactics. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4). [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JBIM-10-2015-0179>
- Baršauskienė V., Blažėnaitė A. (2008). Tarptautinė komunikacija ir derybos. KTU leidykla "Technologija". (p. 10, p.13)
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Routledge.
- Burke, P. Y. (2016). *Technical Career Survival Handbook: 100 Things You Need to Know*. Academic Press. 129 psl., 143 psl. [žiūrėta 2017-08-25]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=uXi0CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Technical+Career+Survival+Handbook+100+Things+You+Need+to+Know++2017,+Pages+143%E2%80%9393144&ots=NJvcEejV4B&sig=EYh6Wmtpe2o44AeT6z4vVm6owaI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79. [žiūrėta 2017-09-05]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597816303648#b0150>
- Cheng, J., Cheng, J., Huang, Y., Huang, Y., Su, Y., & Su, Y. (2017). Relationality in negotiations: a systematic review and propositions for future research. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 295-321. [žiūrėta 2017-09-06]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJCMA-12-2015-0091>
- Daškevič, D., & Burinskienė, A. (2015). Verslo modeliai prekybos įmonėse. [žiūrėta 2017-08-20]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13203/1482-2875-1-SM.pdf?sequence=1>
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <https://ac.els-cdn.com/S001985011730130X/1-s2.0-S001985011730130X->

[main.pdf?_tid=9786bc48-a2dd-11e7-91c9-00000aab0f27&acdnat=1506446007_11af9064994d9cc5b785adfeb7afb9df](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJOPM-03-2015-0124)

Formentini, M., & Romano, P. (2016). Towards supply chain collaboration in B2B pricing: A critical literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), 734-756. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJOPM-03-2015-0124>

Fleck, D., Fleck, D., Volkema, R., Volkema, R., Pereira, S., Pereira, S., & Vaccari, L. (2017). Factors affecting desire to negotiate again. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 16-29. [žiūrėta 2017-09-05]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JMP-10-2015-0384>

Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305. [žiūrėta 2017-08-25]. Prieiga per internetą http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0019850113000618/1-s2.0-S0019850113000618-main.pdf?_tid=7f973062-7c32-11e7-919d-00000aacb361&acdnat=1502194379_386df2dacc8774a821e468fa892525e4

Herbst, U., Dotan, H., & Stöhr, S. (2017). Negotiating with work friends: examining gender differences in team negotiations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4). [žiūrėta 2017-09-06]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-12-2015-0250>

Jančauskaitė, V. (2015). *Derybose pateikiamos informacijos ypatumų svarba pasitikėjimui derybų dalyviais* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University). [žiūrėta 2017-09-04]. Prieiga per internetą <https://vb.vdu.lt/object/elaba:8816823/>

Jancevičiūtė, R. (2010). *Vokietijos santykiai su didžiosiomis Europos valstybėmis XXI amžiuje: tarp konfrontacijos ir bendradarbiavimo* (Doctoral dissertation, Vytautas Magnus University). http://leidykla.vgtu.lt/conferences/CIBME_2011/pdf/2011-paliulis-sabaityte.pdf

Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E. ir Pipirienė, V. (2014). Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. (68-69) [žiūrėta 2017-09-03]. Prieiga per internetą http://dspace.vgtu.lt/jspui/bitstream/1/1753/3/1513_Jakubavicius%20ir%20kt_Ziniomis_WEB.pdf

Jensen, K. (2006). Derybų vadovas. *Vilnius, Verslo žinios, [Guide of negotiation, in Lithuanian]*.

- Juris, V. (1998). Kaip įveikti, Ne “: derybų strategija, kaip konfrontacija paversti bendradarbiavimu. Kaunas: Tyrai.
- Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
- Karlof, B., Lovingsson, F.(2007). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Verslo žinios. 111-113 psl.
- Kaski, T. A., Kaski, T. A., Hautamaki, P., Hautamaki, P., Pullins, E. B., Pullins, E. B., & Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46-56.[žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga prie interneto <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-12-2015-0246>
- Koc-Menard, S. (2009). Team performance in negotiation: a relational approach. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 357-365.[žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga prie interneto <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527590911002131>
- Kolyta, S., & Kolyta, S. (2002). *Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas*. UAB" Fantazija ir forma".
- Lempereur, A., & Pekar, M. (2017). The distributive knot: negotiators' responsibility to untie complex demands. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4). [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-11-2015-0229>
- Liu, A., Leach, M., & Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 906-914.[žiūrėta 2017-08-20]. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-02-2014-0026>
- Makštutis, A. (2007). Derybų teorija. *Vilnius (verslo žinios)*. [žiūrėta 2017-08-20]. Prieiga per internetą http://eia.libis.lt:8080/archyvas/viesas/20121024134117/http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/DERYBU_TEORIJA_portalui.pdf
- Maciukevičienė, L. ir Pipirienė, V. (2011). Communication and Negotiations as an Ssential Prerequisite for the Development of International Business. *Business: Theory and Practice*, 12, 296. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Maciukevi%2C8Dien%2C97%2C+L.%2C+26+Pipirien%2C97%2C+V.+282011%29.+Communication+and+Negotiations+as+an+Ssential+Prerequisite+for+the+Development+of+International+Business.+Business%3A+Theory+and+Practice%2C+12%2C+&btnG
- Misevičius, V. ir Urbonienė, R. (2006). Dalykinio bendravimo pagrindai. *Šiauliai: ŠU leidykla*.

52-70 psl.

Misevičius, V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. *Kaunas: Technologija*.

96-113 psl.

Peleckis, K. ir Peleckienė, V. (2013). Emocijos ir jų valdymas derybose. *Management (16487974)*, 22(1). (Derybos ir emocijos – tyrimai kaip emocijos veikia derybas). [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą .

http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2013_1.pdf#page=73

Peleckis, K. (2013). Tarptautines verslo derybos: kulturu dimensiju kontekstas. *Management (16487974)*, 22(1). [žiūrėta 2017-08-04]. Prieiga per internetą

http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2013_22.pdf#page=65

Peleckis, K. ir Peleckienė, V. Būsimųjų vadybininkų derybinių kompetencijų ugdymas universitete: argumentavimo metodai ir jų taikymas. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos = Role of Higher Education Institutions in Society: Challenges, Tendencies and Perspectives. Alytus: Alytaus kolegija. ISSN, 2029-9311.*[žiūrėta 2017-08-25].

Prieiga per internetą [.http://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/27_Peleckis.pdf](http://alytauskolegija.lt/Dokumentai/2014/27_Peleckis.pdf)

Peleckis, K. (2013). Business Negotiation Strategies: the Concept, Definitions and Process. *Science – Future of Lithuania/Mokslas – Lietuvos Ateitis*, 5(1), 13-21.[žiūrėta 2017-09-05]. Prieiga per

internetą <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2013.03/pdf>

Peleckis, K. (2016). *Derybinių galių vertinimais grindžiamos tarptautinio verslo derybų strategijos* (Doctoral dissertation). [žiūrėta 2017-09-05]. Prieiga per internetą

http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/2614/1/2368_Peleckis_disertacija_web.pdf

Peleckis, K., Peleckienė, V., ir Mažeikienė, A. (2012). Verslo derybos ir dalykiniai pokalbiai: komunikacija derėjimosi procese. *Business: Theory & Practice*, 13(2).

[žiūrėta 2017-09-04]. Prieiga per internetą

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=5e67c48a-5dcf-4b81-991b-81982320cab7%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=78047856&db=bth>

Peleckis, K., Mažeikienė, A., Peleckienė, V., ir Peleckis, K., (2016). Verslo derybos ir komunikacija.

VG TU leidykla Technika. Vilnius.

Ruck, K., Welch, M., ir Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*. [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811116304805>

Sergio Koc-Menard, (2009), "Team performance in negotiation: a relational approach", *Team Performance. Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss 7/8 pp. 357 - 365

Sylvester, K. (2015). *Negotiating in the Leadership Zone*. Academic Press. (lyderių straegijos). [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128003404000011>

Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics & Management*, 16961-968. [žiūrėta 2017-10-25]. Prieiga per internetą <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8201da20-cda7-4169-9df2-fdad22a5d8bf%40sessionmgr4006>

Van Minh, N., Badir, Y. F., Quang, N. N., & Afsar, B. (2017). The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning. *Journal of Engineering and Technology Management*, 44, 44-57. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą http://ac.els-cdn.com/S0923474817301133/1-s2.0-S0923474817301133-main.pdf?tid=add1b40e-994f-11e7-8092-0000aacb361&acdnat=1505395495_8eaebb315d02e3125b74c6b7501fbfd3

Weiss, A. P. C. (2017). Negotiation: How to Be Effective. *The Journal of hand surgery*, 42(1), 53-56. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363502316308437>

Wang, J., & Zhang, J. (2015). A win-win team formation problem based on the negotiation. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 44, 137-152. [žiūrėta 2017-09-15]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0952197615001232>

UAB GEOMETRA. Prieiga per www.geometra.lt

Stambios įmonės, derybų komandos veiklos ypatumų bei lyderio kompetencijos formuojant, motyvuojant derybų komandą, tyrimas

Gerbiamas respondente,

Šiuo metu atliekamas anketinis (anoniminis) tyrimas įmonėje, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonės vadovo (derybų komandos lyderio) kompetencijas formuojant, motyvuojant įmonės derybų komandą bei kokią įtaką darbuotojų kompetencijos, asmeninės savybės bei lytis turi derybų komandos rezultatyvumui.

Anketa anoniminė, duomenys bus naudojami tik šiam tyrimui atlikti.

Ačiū už bendradarbiavimą atliekant tyrimą.

Anketa

Pažymėkite savo atsakymus apibraudami ar pažymėdami varnelę Jums tinkantį atsakymo variantą, kur reikia įrašykite.

1. Pareigybė (įrašykite)

.....

2. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

3. Išsilavinimas:

1. Magistro laipsnis

2. Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)

3. Aukštasis koleginius

4. Patirtis dalyvaujant derybų komandoje šioje įmonėje:

• Patirties kol kas nėra;

• Iki metų;

• 1- 5 metai;

• 5- 10 metų;

• 10- ir daugiau.

5. Miestas, kuriame yra įmonės filialas (įrašykite) :

.....

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	←————→			Visiškai sutinku
		1	2	3	
<i>6. Kokios asmeninės savybės, būdingos Jūsų derybų komandos lyderiui, kurios padeda pasiekti gerų rezultatų, dirbant derybų komandoje?</i>					
a) Komunikabilus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Išklausančias kitų nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Motyvuojantis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Dominuojantis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Reiklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Pozityvus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Geba suburti komandą bendram rezultato siekimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Kita (įrašykite).....					
<i>7. Kuo pasižymi Jūsų derybų komandos lyderio kompetencija, kurios dėka Jūsų derybų komanda pasiekia geriausius derybų rezultatus?</i>					
a) Patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Išsilavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sugebėjimas išklausti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Verslo supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Organizaciniai įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kita (įrašykite).....					
<i>8. Kokiais kriterijais Jūsų komandos lyderis vadovaujasi formuodamas derybų komandą?</i>					
a) Kvalifikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Asmeninės savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Lytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kita (įrašykite).....					
<i>9. Kokiomis priemonėmis Jūsų derybų komandos lyderis skatina pasitikėjimą dirbant komandoje?</i>					
a) Kurdamas atmosferą, dvelkiančią pasitikėjimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Skatina bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Skatina komandinį darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Skatina organizacinį pilietiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kita (įrašykite).....					

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	↔			Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
<i>10. Kodėl yra svarbus kompetentingas lyderis derybų komandoje?</i>					
a) Formuoja kompetentingą derybų komandą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Motyvuoja derybų komandos narius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Skatina bendradarbiavimą tarp derybų komandos narių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Skatina pasitikėjimą tarp derybų komandos narių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nežinau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>11. Kokios derybininko vertinimo savybės būdingos Jums, kaip geram derybininkui?</i>					
a) Tam tikros srities išsilavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kvalifikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Gebėjimas dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Psichologiškai stipri asmenybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Noras mokytis dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Asmeninės ypatybės (sugebėjimas sisteminti, įsiminti, analizuoti informaciją ir t.t.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Kita (įrašykite).....					
<i>12. Kokių asmeninių savybių trūksta derybininkams, kurių dėka Jūsų derybų komanda efektyviau spręstų derybų problemas?</i>					
a) Savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Greita reakcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Aktyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Įsitikinimas sėkme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kita (įrašykite).....					
<i>13. Kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymite Jūs, kurios padeda Jums derantis su kita derybų komanda?</i>					
a) Komunikabilumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Greita reakcija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Noras mokytis derybų meno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Noras dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Įsitikinimas sėkme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Kita (įrašykite).....					

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	←————→			Visiškai sutinku
		2	3	4	
14. <i>Kokį vaidmenį derybų komandoje atliekate Jūs?</i>	1	2	3	4	5
a) Komandos lyderis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Specialistas, atsakingas už pasiruošimą deryboms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Specialistas, atsakingas už derybų eigą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Specialistas, atsakingas už po derybinius veiksmus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Specialistas, atsakingas už visus derybų etapus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Kita (įrašykite).....					
15. <i>Kokiam komandos nario vaidmeniui priskirate save?</i>					
a) Komandos žmogus (skatina komandos dvasią, neryžtingai veikia tam tikrose situacijose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vykdytojas (organizuoja darbą komandoje, trūksta lankstumo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Užbaigėjas (sąžiningai užbaigia darbus, reikalauja to iš kitų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Sėjikas (kuria naujas idėjas, sprendžia įvairias problemas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Koordinatorius (geba vesti derybas, trūksta kūrybiškumo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Patarėjas – vertintojas (generuoja idėjas, nemoka motyvuoti kitų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Išteklių tyrinėtojas (diplomatai, derybininkai, optimistiškai į viską žiūri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Specialistas (specialistai, kurie tobulina savo žinias, linkę dirbti vieni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Formuotojas (stipriai orientuoti į laimėjimus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. <i>Kokių komandos narių vaidmenų dažniausiai trūksta Jūsų derybų komandoje, kurie galėtų padėti pasiekti geresnių derybų rezultatų?</i>					
a) Komandos žmogus (skatina komandos dvasią, neryžtingai veikia tam tikrose situacijose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vykdytojas (organizuoja darbą komandoje, trūksta lankstumo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Užbaigėjas (sąžiningai užbaigia darbus, reikalauja to iš kitų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Sėjikas (kuria naujas idėjas, sprendžia įvairias problemas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Koordinatorius (geba vesti derybas, trūksta kūrybiškumo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Patarėjas – vertintojas (generuoja idėjas, nemoka motyvuoti kitų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Išteklių tyrinėtojas (diplomatai, derybininkai, optimistiškai į viską žiūri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Specialistas (specialistai, kurie tobulina savo žinias, linkę dirbti vieni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Formuotojas (stipriai orientuoti į laimėjimus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	↔			Visiškai sutinku
<i>17. Kokie santykiai dažniausiai dominuoja tarp Jūsų derybų komandos narių?</i>	1	2	3	4	5
a) Draugiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Pagarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Kita (įrašykite).....					
<i>18. Motyvuoja Jūsų derybų komandą gera darbo atmosfera derėtis rezultatyviau?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>19. Pasiekia gerų rezultatų Jūsų derybų komanda, esant stresinei atmosferai?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>20. Kas, Jūsų nuomone, nulemia efektyvų Jūsų derybų komandos narių darbą?</i>					
a) Lyderis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Specialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Kontrolierius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vykdytojas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Gera darbo atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Bendradarbiavimas tarp komandos narių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Tinkamai suformuota derybų komanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Kita (įrašykite).....					
<i>21. Kokios reikalingos motyvacinės priemonės, kad derybų komandos narių darbas būtų rezultatyvus visų derybų atveju?</i>					
a) Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Komandos narių nuomonės ir pasiūlymų išklauskymas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Komandos lyderio kvalifikacijos kėlimas;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Komandos narių bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Darbuotojų įtraukimas priimant svarbius sprendimus derybų klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Darbinės atmosferos gerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	↔			Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
<i>22. Kokias derybų strategijas taikant Jūsų buvusiose derybose pasiekti geriausi derybų rezultatai?</i>					
a) Bendradarbiavimo (siekiama ilgalaikių sutarčių, bendradarbiaujant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Vilkinimo (vyrauja konfliktinė situacija, laukiama palankaus momento, norint pasiekti reikiamą rezultatą)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vengimo (vengimas pasireiškia probleminės temos atidėjimu, laukiant geresnio momento, tik tada pasiekiamas norimas rezultatas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kompromiso (būdinga stipri abiejų pusių argumentacija, vienpusė komunikacija, geras derybų klimatas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Konkuravimo (oponentai siekia savo tikslų kitos derybų pusės sąskaita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>23. Kokioje derybų etape Jūsų derybų komanda dirba efektyviausiai?</i>					
a) Pasiruošime deryboms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Derybų eigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Po derybinio etape	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Visuose derybų etapuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>24. Kokios pagrindinės priežastys lemia neefektyvų darbą skirtinguose derybų etapuose?</i>					
a) Lyderio kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Derybininkų kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Netinkamai suformuota derybų komanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bendradarbiavimo trūkumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Komandos narių kaitos nebuvimas skirtingais derybų momentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Informacijos trūkumas apie derybų oponentą iš šalies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Kita (įrašykite)					
<i>25. Kokioje derybų etape Jums trūksta kompetencijos, kad derybos būtų rezultatyvesnės?</i>					
a) Pasiruošime deryboms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Derybų eigoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Po derybinio etape	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Visuose derybų etapuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Nei viename derybų etape	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Klausimas</i>	Visiškai nesutinku	↔			Visiškai sutinku
		1	2	3	
<i>26. Kokia derybų komanda, Jūsų nuomone, pasiekė geresnių derybų rezultatų, derybose kuriose Jau dalyvavote?</i>					
a) Mišri, kadangi skirtingos lyties dalyviai suteikia komandai bendradarbiavimo ir pasitikėjimo vienas kitu, įspūdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Moterų, nes moterys priešingai nei vyrai, aktyviai siekia draugystės ir bendradarbiavimo stresinėje aplinkoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Vyrų, kadangi vyrai labiau geba valdyti stresines situacijas, kurios derybose yra neišvengiamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Nežinau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ačiū už dalyvavimą !