

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

LIGITA ŠALKAUSKIENĖ

**KOMANDINIO DARBO TOBULINIMAS LIETUVOS
ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Kaunas, 2011

UDK 65.013
Sa-55

Daktaro disertacija rengta 2006 – 2010 metais Vytauto Didžiojo universitete.

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Irena Bakauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas – 03S).

ISBN 978-9955-12-615-7

TURINYS

PAVEIKSLŲ SAŲVADAS.....	4
LENTELIŲ SAŲVADAS.....	5
PAGRINDINĖS DARBO SAŲVOKOS	7
ĮVADAS.....	9
1. KOMANDINIO DARBO TOBULINIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ	18
1.1. Komandinio darbo sampratos analizė	18
1.1.1. Komandinio darbo sampratų palyginimas.....	18
1.1.2. Komandinio darbo charakteristikos.....	27
1.1.3. Komandinio darbo teigiami ir neigiami aspektai	31
1.2. Komandinio darbo tobulinimo prielaidos.....	34
1.2.1. Komandos kūrimo procesas	34
1.2.2. Veiksmingos komandos formavimo procesas ir komponentai.....	40
1.2.3. Veiksmingą ir neveiksmingą komandinį darbą lemiantys veiksniai	54
1.3. Komandinio darbo tobulinimo modelis.....	64
2.KOMANDINIO DARBO DIAGNOSTIKOS TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS IR REZULTATAI.....	69
2.1. Komandinio darbo diagnostikos tyrimo logika ir metodai.....	69
2.2. Komandinio darbo diagnostikos instrumentų analizė	74
2.3. Diagnostikos tyrimo instrumento pagrindimas	77
2.4. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristikos	92
2.5. Komandinio darbo diagnostikos tyrimo rezultatų analizė.....	97
2.6. Komandinio darbo tobulinimo priemonės organizacijose.....	107
3.KOMANDINIO DARBO TOBULINIMO EKSPERIMENTO PAGRINDIMAS IR REZULTATAI.....	117
3.1. Komandinio darbo tobulinimo eksperimento pagrindimas	117
3.2. Eksperimento eiga ir imties charakteristikos.....	120
3.3. Eksperimento instrumentų metodologinės kokybės patikrinimo tyrimas	128
3.4. Komandinio darbo tobulinimo eksperimento rezultatai	135
3.4.1. Komandinio darbo ugdymo poreikio nustatymas	135
3.4.2. Komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimas	141
3.4.3. Komandinio darbo ugdymo kaitos raiška.....	150
IŠVADOS	162
LITERATŪROS SĄRAŠAS	168
PRIEDAI.....	178

PAVEIKSLŲ SAŲVADAS

1 pav. Disertacinio darbo loginė schema.....	14
2 pav. Sisteminė komandos samprata.....	21
3 pav. Sisteminė darbo samprata.....	24
4 pav. Komandinio darbo samprata.....	26
5 pav. Komandinio darbo charakteristikos.....	30
6 pav. Komandos kūrimo etapai.....	35
7 pav. Grupės tapimo komanda procesas.....	36
8 pav. Veiksmingos komandos formavimo procesas.....	40
9 pav. Svarbiausi sėkmingos komandos komponentai.....	42
10 pav. Komandų tipų formos ir bendravimo ryšiai.....	45
11 pav. Komandos valdymo struktūra.....	46
12 pav. Veiksmingo ir neveiksmingo komandinio darbo veiksniai.....	63
13 pav. Komandinio darbo tobulinimo procesas.....	65
14 pav. Komandinio darbo tobulinimo modelis.....	67
15 pav. Komandinio darbo diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga.....	70
16 pav. Komandos veiksmingumo diagnostiniai profiliai pagal dimensijas.....	89
17 pav. Loginė diagnostikos tyrimo schema.....	93
18 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas privataus ir statutinių organizacijų komandose (Z įverčiai).....	100
19 pav. Komandinio darbo veiksmingumas atskirose komandų grupėse pagal atskiras dimensijas (Z įverčiai).....	101
20 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai).....	103
21 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų verslo ir gamybos-prekybos organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai).....	105
22 pav. Komandinio darbo tobulinimo modelis Lietuvos organizacijų pavyzdžiu.....	111
23 pav. Komandinio darbo ugdymo veiksmų planas.....	121
24 pav. Komandinio darbo tobulinimo priemonių testo atitikimas normaliajam skirstiniui keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje.....	134
25 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška.....	140
(Z įverčiai).....	140
26 pav. Komandinio darbo tobulinimo priemonių raiška atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=105).....	146
26 pav. Pakartotinio diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai).....	159

LENTELIŲ SAŲVADAS

1 lentelė	Komandos sampratų apibūdinimai.....	19
2 lentelė	Grupės ir komandos požymių palyginimas.....	23
3 lentelė	Komandinio darbo kompetencijų samprata.....	49
4 lentelė	Empirinio tyrimo imties dydis.....	72
5 lentelė	Komandinio darbo diagnostinių instrumentų užsienio šalyse ir Lietuvoje apžvalga....	76
6 lentelė	Testo subskalių vidinė konsistencija (alfa-koeficientai pagal Cronbach'ą) ir subskales sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai.....	82
7 lentelė	„Team Puls“ testo psichometrinės charakteristikos Lietuvos populiacijoje. 1354 tiriamųjų, atstovaujančių 246 komandoms iš įvairių organizacijų.....	84
8 lentelė	„Team Puls“ testo subskalių faktorizacija, principinių komponentų metodas.....	85
9 lentelė	Komandinio darbo raiškos reitingas atskirose komandų grupėse (Z įverčiai).....	98
10 lentelė	Komandinio darbo raiška atskirose komandų grupėse pagal dimensijas (Z įverčiai)....	98
11 lentelė	Komandinio darbo silpnosios ir stipriosios pusės Lietuvos organizacijose pagal dimensijas/veiksnius.....	105
12 lentelė	Komandinio darbo sėkmės ir nesėkmės veiksnių Lietuvos organizacijose identifikavimas.....	106
13 lentelė	Komandinio darbo tobulinimo sprendimai ir priemonės Lietuvos organizacijose.....	108
14 lentelė	Komandinio darbo tobulinimo sprendimai, būdingi valdymo funkcijoms.....	108
15 lentelė	Sprendimų priėmimo metodai komandinio darbo tobulinimui Lietuvos organizacijose.....	109
16 lentelė	Veiklos tyrimo eigos elementai ir charakteristika.....	110
17 lentelė	Darbuotojų įtraukimas į komandos darbą.....	112
18 lentelė	Komandinio darbo kompetencijos tobulinimo veiksmai.....	114
19 lentelė	Komandinio darbo ugdymo programa Lietuvos organizacijų pavyzdžiu.....	123
20 lentelė	Pakartotinio komandinio darbo testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje organizacijų imtyje (N = 302) (pirmojo matavimo rezultatai).....	128
21 lentelė	Pakartotinio komandinio darbo testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje organizacijų imtyje (N = 302) (antrojo matavimo rezultatai).....	129
22 lentelė	Antrinės faktorinės analizės pirmojo matavimo rezultatai.....	131
23 lentelė	Antrinės faktorinės analizės antrojo matavimo rezultatai.....	131
24 lentelė	Komandinio darbo tobulinimo priemonių testo metodologinės kokybės charakteristikos keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105).....	133
25 lentelė	Komandinio darbo tobulinimo priemonių antrinės faktorinės analizės matavimo rezultatai.....	133
26 lentelė	Komandinio darbo raiška atskirose komandų grupėse, vidutiniai pritarimo procentai pagal dimensijas (N=302).....	135
27 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=105).....	137
28 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=81).....	138
29 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose prekybos-gamybos organizacijos padaliniuose (N= 16).....	139
30 lentelė	Komandinio darbo raiškos reitingas atskirose organizacijų komandų grupėse (Z įverčiai).....	139
31 lentelė	Prekybos -gamybos organizacijos komandų stipriosios ir silpnosios pusės pagal atskiras dimensijas (kokybinio tyrimo rezultatai).....	144
32 lentelė	Plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos komandinio darbo ugdymo programa.....	144
33 lentelė	Prekybos-gamybos organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones.....	145

34 lentelė	Komandinio darbo tobulinimo priemonių (dimensijų) raiška atskiruose keleivių pervežimo paslaugų įmonės padaliniuose (N=105).....	147
35 lentelė	Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandinio darbo ugdymo programa...	147
36 lentelė	Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones	148
37 lentelė	Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandinio darbo ugdymo programa	149
38 lentelė	Ryšių paslaugų organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones	150
39 lentelė	Test – retest rezultatai bendroje tyrimo imtyje (N=302)	151
40 lentelė	Test – retest rezultatai ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje (N=81)	152
41 lentelė	Test – retest rezultatai keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)..	153
42 lentelė	Test – retest rezultatai prekybos-gamybos organizacijos imtyje (N=116)	153
43 lentelė	Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116)	155
44 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116)	155
45 lentelė	Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=81)	156
46 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116).....	157
47 lentelė	Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose prekybos-gamybos paslaugų organizacijos padaliniuose (N=81).....	157
48 lentelė	Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose prekybos-gamybos paslaugų organizacijos padaliniuose (N = 116).....	158

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS

Diagnostika – tai ypatinga pažinimo rūšis, kai atskiras objektas, remiantis informacija apie jo ypatumus, priskiriamas teoriškai ar empiriškai pagrįstai objektų grupei, klasei, tipui (Bitinas ir kt., 2008).

Darbuotojų ugdymas – tai darbuotojų mokymas (veikla, reiškianti reikalingos darbuotojų kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias eiti organizacija jį pasamdė) ir tobulinimas (veikla, reiškianti reikalingos darbuotojų kompetencijos suteikimą pareigoms, kurias organizacija numato jam skirti) (Bakanauskienė, 2008).

Efektyvi komanda – tai siekianti tikslo, lanksti ir sugebanti prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Organ, Bateman, 1986).

Eksperimentas – tai ypatinga stebėjimo forma, kurios metu stebima aktyviai kontroliuojant ir modeliuojant tyrinėtoją dominančius kintamuosius (Merkys, 1995). Eksperimentas gali būti *natūralus*, kai tyrimo objektas neišskiriamas iš natūralios aplinkos ir *dirbtinis* (laboratorinis), kai eksperimentinė situacija nėra adekvati realioms gyvenimo sąlygoms.

Integracija – tai procesas, kurio metu vyksta bendras supratimas tarp komandos narių pastangų idėjų suderinimui bei komandiniam veikimui.

Interakcija – tai komandos narių sąveika, darant įtaką vienas kitam.

Komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, kurie savo gyvenime ir veikloje remiasi tomis pačiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, savanoriškai prisiimantys atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą siekiant tikslo, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškantys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti.

Komandinės veiklos vertinimas – tai duomenų apie komandinę veiklą kaupimo ir informacijos analizės procesas, skirtas sprendimams priimti ir koordinuoti, siekiant užtikrinti jos veiklos bei pasiekimų įvertinimą pagal konkrečius kriterijus.

Komandinio darbo tobulinimas – tai priemonių ir būdų, naudojamų padėti komandos nariams ir komandoms tapti veiksmingomis, kompleksas.

Komandinio darbo ugdymo programa – tai darbuotojų komandinio darbo kompetencijos didinimas organizacijoje.

Komandinis darbas – tai ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o ta, kuri leidžia pasiekti tam tikrą kokybinės brandos lygį (sinerginį efektą).

Komandinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį prisiima kiekvienas komandos narys, išreikšdamas savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais.

Komandos įgalinimas – tai reiškia, kad visa komanda pajėgi prisiimti didesnę atsakomybę.

Komandos lankstumas – tai jos narių gebėjimas lengvai pasikeisti, derinantis prie naujų sąlygų, aplinkybių.

Komandnio darbo kompetencija – tai gebėjimai (interakcija, bendravimas, bendradarbiavimas, problemų sprendimas ir t.t.) atspindintys asmens potencialumą, inkorporuojantį žmogaus sugebėjimą integruoti protinį ir fizinį pajėgumą.

Komandos patrauklumas – tai komandos narių motyvuotumas ir nuostatos, išreiškiančios jų norą priklausyti būtent šiai komandai.

Komandos veiksmingumas – tai yra efektyvumo, produktyvumo ir tikslų realizavimo sinonimas, kai geriausiai panaudojama turima komandos energija (Douglass, Bevis, 1979).

Komandos vystymasis – tai vidinių komandinės veiklos galimybių padidėjimas dėl geresnio resursų išnaudojimo, neatsiejamas nuo ugdymo ir kompetencijų didinimo.

Komandos sutelktumas – tai solidarumo laipsnis, kurį individai puoselėja savo komandos atžvilgiu (Stoner ir kt., 2001).

Koučingas – tai menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam (Downey, 2008).

Kvalifikacija – tai darbuotojo tinkamumo tam tikram darbui laipsnis, turėjimas reikiamų žinių, įgūdžių, patirties, reikalingų tam darbui deramai atlikti (Vaitkevičiūtė, 2001).

Organizacijos kultūra – tai vertybės, įsitikinimai, procedūros, taisyklės, ceremonijos, darbuotojų mąstymo keitimo norima linkme priemonė, užtikrinanti juos siekti bendro tikslo (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Refleksija – tai procesas, kurio pagalba profesinė patirtis yra transformuojama į mokymąsi, mokymasis įtakoja profesinį ir asmeninį vystymąsi, pagaliau vystymasis užtikrina kokybiškesnę veiklos atlikimą (Balvočiūtė, 2007).

Savivaldi komanda – tai komanda, kurios nariai patys sau vadovauja, skirsto darbus, planuoja ir rengia darbo grafikus, priima sprendimus, susijusius su produkcija ar paslaugomis, ir sprendžia visas iškylančias problemas (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Sinergijos efektas – tai efektas, atsirandantis dėka dviejų ar daugiau veikėjų, grupių ar dalių, kurios veikdamos kartu didina viena kitos efektyvumą (Kvedaravičius, Narbutaitė, 2005).

Socializacija – tai socialinės patirties perėmimas ir aktyvus atgaminimas individo veiklos bendravimo procese (Sewell, 1998).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandienos pasaulyje, siekiant gerinti organizacijų veiklą konkurencingoje aplinkoje, pasitelkiamas *komandinis darbas*. Besikeičiančioje organizacijų aplinkoje, kur yra vertinamos technologijos, greitis bei lankstumas, *komandinis darbas* sujungia individualias darbinės pastangas, kas yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006).

Darbas komandų pagrindu organizacijose, anot mokslininkų, yra pažangiausias ir produktyviausias - tuo ir grindžiamas *komandinio darbo* analizės bei tyrimo aktualumas.

Nepaisant organizacinių problemų, tyrimais (pvz., Colenso, 2000; Sharp et al., 2000; Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek, 2001 ir kt.) įrodyta, kad *komandinis darbas* yra veiksmingas. D. Goleman, R. Boyatzi ir A. McKee (2007) teigimu, per pastaruosius penkis dešimtmečius atlikti tyrimai įrodė komandos priimtų sprendimų pranašumą, lyginant net su pačių gambiausių jos narių sprendimais. Pažymėtina, jog šiuo metu socialiniuose moksluose nėra vieningos nuomonės apie *komandinio darbo* tobulinimą. Nedaugelis autorių (pvz., Katzenbach, Smith, 1993; Stoner ir kt., 2001; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Gotberg, 2002) ir tik epizodiškai nagrinėja komandinio darbo veiksnius, turinčius įtakos sėkmingai komandos veiklai.

Komandinio darbo veiksmingumo tyrimų svarbą sustiprina ir tai, kad stinga empiriniais tyrimais grįsto požiūrio į komandų vystimosi procesus. Taigi organizacijų vadovams aktualu žinoti, kaip siekti sėkmingesnio darbo komandoje, išmanyti, kokiomis vadybinėmis priemonėmis gali būti palaikoma veiksminga komandos veikla. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad sėkmingai komandinės veiklos diagnostikai reikalinga turėti patikimus *komandinio darbo* vertinimo (diagnozavimo) instrumentus. Galima teigti, kad *komandinis darbas* yra aktualus socialinių mokslų tyrimų objektas.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. *Komandinio darbo* tyrimų pradžia siekia apie 1930 metus. E. Mayo (1933) buvo pirmasis tyrėjas, domėjęsis darbo grupės, kaip socialinio darbo aspekto, vertinimu. Jau tada įrodyta, kad darbo grupė organizacijoje yra socialinis vienetas, galintis reguliuoti kiekvieno nario darbo našumą, elgseną, nulemiančią galutinius organizacijų darbo rezultatus. *Komandos* konceptas išryškėjo tik apie 1971 metus, atkreipus dėmesį į komandos, t. y. grupės narių, kurie turi tapti komanda, mokymo metodą ir edukacinius procesus. Iki tol mokslinėje literatūroje figūravo grupių konceptas. Visos grupių sampratos bei grupių tyrimo metodologijos ir metodai tinka komandos reiškinio vertinimui ir tyrimui, nes kiekviena komanda yra grupė, tik ne kiekviena grupė yra komanda (Hare, 1992). Todėl negalima neįvertinti socialinėje psichologijoje vykdytų mažų grupių tyrimų ir nepaminti dar 1940 metais atliktų sociometrinių tyrimų. *Komandinio darbo* tyrimai išsivystė iš lig šiol taikomų K. Lewin (1951) *grupių dinamikos tyrimų*.

Komandinio darbo tema yra gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriais. *Komandinio darbo sampratos problematiką teoriniu aspektu plačiai* nagrinėja užsienio autoriai (Bleckhard, 1972; Douglass, Bevis, 1979; French, Bell, 1984; Jay, 1995; Kim, Roush, 1997; Kron, 1981; Hare, 1992; Richardson, 1995; Park, Wu, 1998; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Cole, Cole, 2000; Hendrix, 2002; Daft, 2003; Галкина, 2004; Callan, 2004; Kocher, Straub, Sutter, 2004; Калабин, 2005; Martin, Shin, Mochizuki, 2006 ir kt.). Tuo tarpu lietuvių mokslinėje literatūroje komandinio darbo sampratos problematika pradėta analizuoti tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Merkys, 2002; Sapežinskienė, 2005; Seilius, Šimanskienė, 2008, 2009 ir kt.) ir yra nepakankama.

Daugelio užsienio mokslininkų (Colenso, 2000; Bamber, 2001; Foster, 2000; Kirkman, Shapiro, 1997, 2001; Castka, Bamber, Sharp & Belohoubek, 2001; Avelino, Lifton, 2002; Hamilton, Nickerson, Owan, 2003; Rey-Biel, 2006; Paige, Aaron, Yang, Howell, Hilton, Isidore, Chauvin, 2008, 2009 ir kt.) ir kai kuriuose Lietuvos mokslininkų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Žydžiūnaitė, 2003, 2006 ir kt.) darbuose akcentuojamas *komandinio darbo* veiksmingumas.

Pabrėžtina, jog nepakankamai vykdomi tyrimai ieškant esminių *komandinio darbo* veiklos tobulinimo priemonių, nors ir ieškoma *komandinio darbo* efektyvinimo kelių ir būdų. *Komandinio darbo* ugdymui aptarti skirta nemažai mokslinių darbų, tačiau tebėra moksliskai nepagrįsti ir praktiškai nepatikrinti nauda organizacijai. Vienas iš tokių būdų, ypač galinčių veiksminti komandinį darbą, galėtų būti kompleksinė „*Komandinio darbo ugdymo programa*“, o jos naudingumui patikrinti atliktas eksperimentas.

Nors reikšmingą komandinio darbo vaidmenį organizacijai pabrėžia daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (Stoner ir kt., 2001; Che, Yoo, 2001; Blanchard, 2003; Baker, Day, Salas, 2006; Heller, 2006; Roberts, 2006; Carpenter, Bowles, Gintis, 2006; Vyrastekova, Onderstal, Koning, 2006; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Šimanskienė, 2001, 2009; Mikalauskas, 2009 ir kt.) pastebėta paplitusi tradicija vertinti jį daugiau kaip teigiamą, neišskiriant jo neigiamų aspektų. Tuo tarpu ne visada pavyksta organizacijoms sukurti tokią *komandinio darbo* organizacijoje aplinką, kuri teigiamai veikia organizacijos veiklą, priešingai, kartais *komandinis darbas* gali veikti negatyviai. Pabrėžtina, kad tik nedaugelis autorių (Katzenbach, Smith, 1993; Sakalas, Šilingienė, 2000; Robbins, Finley, 1998; Seilius, 1999; Sakalas, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Jezerskytė, Žydžiūnaitė, 2005; Sapežinskienė, 2005; Smith, 2006) detaliau analizuoja neigiamą *komandinio darbo* įtaką, su kuria susiduria organizacijos, plėtojančios *komandinį darbą*. Nepalankaus komandinio darbo raiška reikalauja imtis patikimų komandinio darbo vertinimo (diagnozavimo) tyrimų (Margerison-McCann, 2000, 2006; Baker, Horvath, Capion, Offermann, Salas, 2001; Wiedmann, Watzdorf, Richter, 2000; Zwikael, Bar-Yoseph, 2004; Westley, 2006; Merkys, 1999, 2004; Dereškevičiūtė, 2000; Mažeikienė, 2001, Žydžiūnaitė, 2003, 2005; Sapežinskienė, 2005;

Kalinauskaitė, 2008; Dromantas, 2006, 2008 ir kt.) ir vadybinių priemonių apžvalgos (Kvedaravičius, 1995, 1997, 2002, 2006; Zakarevičius, 2003, 2004, 2006; Stoškus, 2006; Bakanauskienė, 2004; Butkus, 2008; Sakalas, 2000, 2004 ir kt.) komandinio darbo tobulinimui.

L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009) teigimu, šiuo metu yra pakankamas teorinis pagrindas tvirtinti, kad darbas komandose gali būti organizuojamas platesniu mastu, nes tai pati pažangiausia valdymo organizacinė forma, tik reikia pasirinkti ir laikytis tam tikros sistemos. Todėl tobulai veikiančios komandos subūrimas ir *komandinio darbo* organizavimas išlieka svarbiu moksliniu uždaviniu ir sudaro sprendžiamos **mokslinės problemos** pagrindą, nusakomą probleminiais klausimais: Kokie pagrindiniai veiksniai (dimensijos) sąlygoja veiksmingą komandinį darbą ir kaip juos atpažinti? Kaip ir kokiomis priemonėmis galima tobulinti komandinį darbą organizacijose? Modelio ir būdo(ų), kaip tobulinti komandinį darbą, kaip diagnozuoti komandos darbo veiksmingumą, paieška yra svarbi *teorinė ir praktinė problema*, sprendžiama šioje disertacijoje.

Tyrimo objektas – *komandinis darbas* Lietuvos verslo ir valstybinėse organizacijose.

Tyrimo tikslas – sukurti komandinio darbo tobulinimo modelį, leidžiantį diagnozuoti ir išspręsti komandinio darbo organizacijose problemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Patikslinti komandinio darbo sampratą bei esmines charakteristikas.
2. Pagrįsti komandinio darbo tobulinimo būtinumą organizacijose, išskiriant jo teigiamus ir neigiamus aspektus bei veiksmingo ir neveiksmingo komandinio darbo veiksnius.
3. Apibrėžti komandinio darbo tobulinimo procesą.
4. Parengti teorinį komandinio darbo tobulinimo modelį.
5. Metodologiškai pagrįsti komandinio darbo raiškos diagnostiką organizacijose.
6. Atlikti teorinio komandinio darbo tobulinimo modelio patikrą Lietuvos organizacijose, tai yra atlikti empirinį komandinio darbo raiškos tyrimą, nustatyti tobulinimo veiksnius ir pasiūlyti komandinio darbo tobulinimo priemones.
7. Įvertinti, komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimo veiksmingumą atliekant ekeperimentą, tai yra naudojant komandinio darbo ugdymo programą.

Komandinio darbo tobulinimas disertaciniame darbe grindžiamas šiomis **teorinėmis nuostatomis:**

Grupių ir organizacijų struktūros dinamika yra esminis procesas, lemiantis darbinės grupės veiklos ir organizacijos tobulinimo kryptingumą (Jacikevičius, 1995; Bern, 2000).

Organizacijos tobulinimo pagrindas yra komandinio darbo kintamųjų ir komandos narių realizuojamų vaidmenų vertinimas (Cole, 1990; Stewart, 2001).

Vaidmenų komandoje kombinacija lemia veiksmingą komandinį darbą, nes vaidmenis atlieka kiekvienas komandos narys ir kiekvienas vaidmuo komandoje pasižymi neigiamomis bei teigiamomis savybėmis (Belbin, 1993).

Kompetencija yra traktuojama kaip holistinė asmens potencialo raiška, inkorporuojanti turimas individo žinias, įgūdžius, gebėjimus, asmenybės bruožus, vertybines orientacijas, nuostatas bei gebėjimą tikslingai veikti įvairiose aplinkose (Westera, 2001; Lepaitė, 2001, 2003; Schon, 1991; Mahmoodi, King, 1992; Salas, 2002; Žydžiūnaitė, 2006; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009).

Komandinis darbas yra savarankiška holistinė kompetencija, apimanti specifines kompetencijas, besiremiančias edukologijos, vadybos, psichologijos, sociologijos mokslų pagrindais ir atspindinčias žmogaus sugebėjimą integruoti protinį bei fizinį pajėgumą.

Mokymasis bendradarbiaujant sąlygoja tarpasmeninio supratingumo, tolerancijos jausmus, plėtoja adaptacijos gebėjimą, konstruktyvų ir kritinį požiūrį į žinias bei yra esminė prielaida, vystant ir plėtojant komandinio darbo kompetencijas (Kagan, 1994; Slavin, 1992; Sharan, 1990, 1994).

Darbo filosofija lemia darbo ar veiklos efektyvumą, darbuotojų kvalifikacijos kaitą, kompetencijos vystymą ir darbuotojo gebėjimą reflektuoti atliktą darbą (White, 1997; Barnett, 1999; Lepaitė, 2001; Matulionis, 2001 ir kt.).

Tobulinimas yra šiuolaikinis požiūris į pokyčius, kuriuos sąlygoja visuomenės, darbo rinkos/darbdavių, konkrečios srities specialistų ir tam tikros profesijos poreikiai (French, Bell, 1984; Stewart, 2001; Žydžiūnaitė, 2003).

Disertacinio tyrimo **metodologinį pagrindą** sudaro *testų teorijos metodologinės* nuostatos:

Testavimas sudaro galimybę įvertinti įvairių objektyvių procesų raiškos laipsnį kiekybiškai.

Testavimo rezultatas – kiekybinių duomenų matrica įgalina tyrėją dirbti ne su pirmine realybe, bet su abstrakčiu jos teoriniu modeliu (Mažeikienė, Merkys, 2000, 2001; Ingenkamp, 1988, 1989).

Disertacijoje taikyti šie tyrimo metodai:

- Siekiant išspręsti tyrimo problemą, atliekama *mokslinės literatūros analizė, sintezė, dedukcija, indukcija, apibendrinimas*.

- Komandinio darbo raiškos diagnostika atliekama remiantis *kokybiniais* bei *kiekybiniais tyrimo metodais* - *apklausa raštu (testavimas)* naudojant „Komandinio darbo diagnozės“ testą „Team Puls“ (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) ir „Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimyną“. *Instrumento psichometrinės charakteristikos* atskleistos naudojant Cronbach Alpha, Spearman Brown koeficientus.

- Empirinio tyrimo metu gautiems duomenims įvertinti naudoti *aprašomosios statistikos metodai*: koreliacinė analizė (statistinių ryšių tarp požymių nustatymas), faktorinė

analizė, dispersinė analizė (ANOVA metodas, siekiant patikrinti statistiškai reikšmingai besiskiriančias imtis), neparametriniai kriterijai. *Statistiniai duomenys apdoroti* naudojantis SPSS 17.0 for Windows programa.

- Komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimo (komandinio darbo ugdymo programos) patikrai Lietuvos organizacijose atlikti, naudotas eksperimentas su komandų nariais.
- Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatams apibendrinti bei palyginti, išvadoms formuluoti naudota *loginė analizė*.

Mokslinis darbo naujumas ir teorinis reikšmingumas:

- Susisteminta mokslinė literatūra ir tyrimai komandinio darbo tematika.
- Remiantis moksliniais šaltiniais bei empiriniais tyrimais pagrįstas komandinio darbo tobulinimo būtinumas organizacijose.
- Apibrėžtas komandinio darbo tobulinimo procesas.
- Parengtas teorinis komandinio darbo tobulinimo modelis.
- Papildyta komandinio darbo organizacijose empirinių tyrimų apimtis, leidžianti pažinti tiriamąją sritį praktiniu lygmeniu.
- Eksperimento tyrimu konstatuota, kad per trumpą komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimo laiką galima keisti socialinį elgesį (savybes) komandoje.

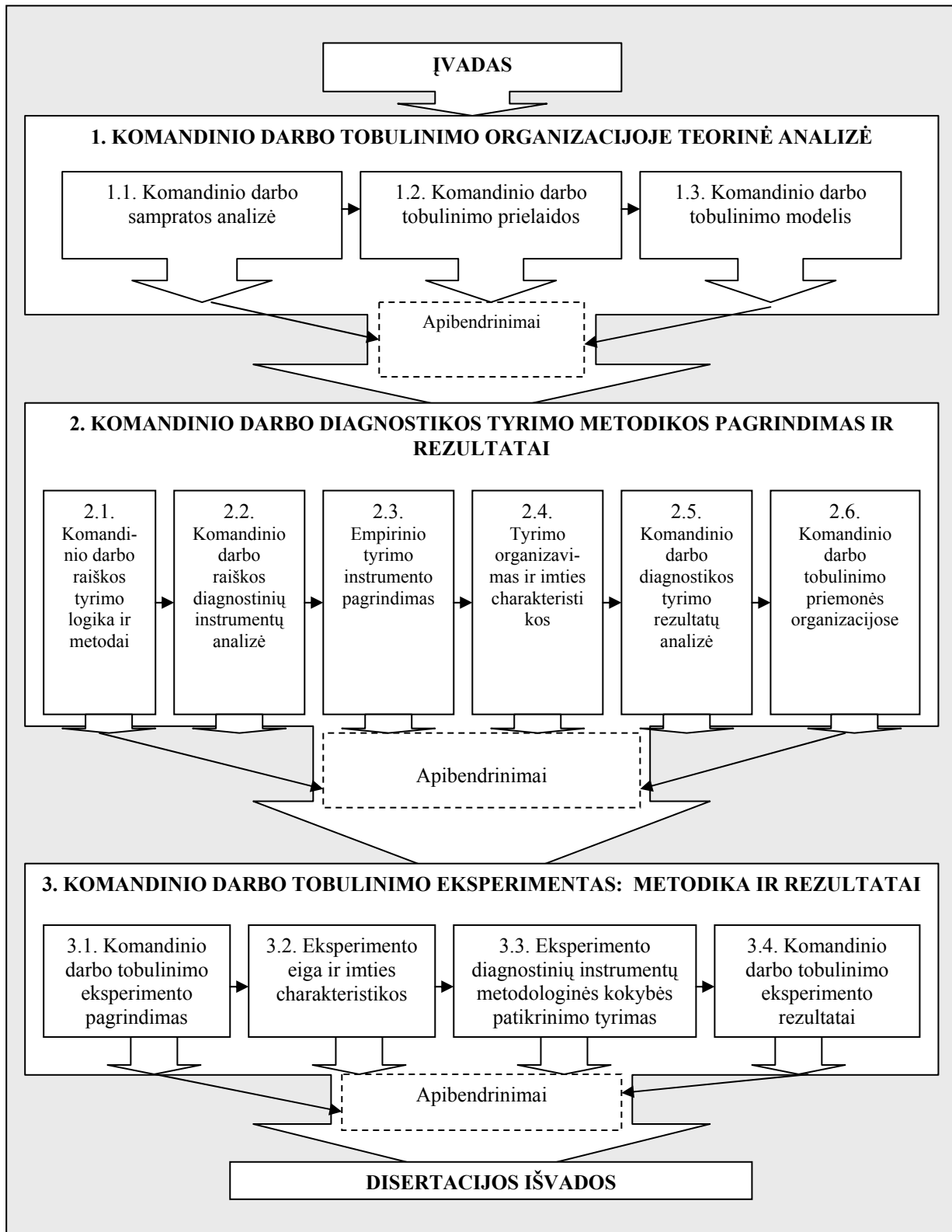
Praktinis darbo reikšmingumas:

- Adaptuotas vokiškas komandinio darbo testas Lietuvos plataus profilio įmonių populiacijai tyrinėti.
- Identifikuotas komandinio darbo tobulinimo poreikis bei nauda Lietuvos organizacijoms.
- Nustatyti komandinio darbo tobulinimo veiksniai, sąlygojantys komandinio darbo veiksmingumą.
- Sukurtas teoriškai argumentuotas ir empiriškai pagrįstas komandinio darbo tobulinimo modelis galėtų būti naudojamas Lietuvos organizacijose, siekiančiose tobulinti komandinį darbą.
- Tyrimo rezultatai gali būti naudingi įvairaus tipo organizacijoms, kurios analizuoja komandinio darbo procesą, vykdo savo veiklos nuolatinę kontrolę, siekia įgyvendinti pokyčius.

Tyrimo apribojimai

Komandinis darbas disertacijoje analizuojamas vadybos aspektu. Darbe analizuojamos ne visuomenės struktūrų komandos, bet tos, kurios dirba verslo ir valstybinėse institucijose. Tyrimo objektas yra tik formalios komandos.

Disertacinio tyrimo struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys ir išvados. Disertacinio tyrimo loginė schema pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio darbo loginė schema

Disertacijos pirmoje dalyje atlikta komandinio darbo sampratos analizė, siekiant apibrėžti komandinio darbo sąvoką. Remiantis užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomonėmis, išskirtos esminės komandinio darbo charakteristikos; teigiami ir neigiami komandinio darbo organizacijoje

aspektai; veiksmingą ir neveiksmingą komandinį darbą lemiantys veiksniai. Taip pat atskleidžiamos komandos kūrimo organizacijoje prielaidos bei veiksmingos komandos formavimo procesas. Pateikiamas teorinis komandinio darbo tobulinimo modelis.

Antroje disertacijos dalyje pagrindžiama komandinio darbo raiškos organizacijose tyrimo metodologija. Tuo tikslu nustatoma tyrimo logika ir metodai, atliekama komandinio darbo diagnostinių instrumentų analizė, aptariamas empirinio tyrimo instrumento ir metodologijos tinkamumas. Pristatomas tyrimo organizavimas, imties charakteristikos bei komandinio darbo tobulinimo modelis Lietuvos organizacijų pavyzdžiu. Modelis parodo diagnostinio tyrimo metu nustatytus komandinio darbo tobulinimo veiksnius ir konkrečias komandinio darbo tobulinimo priemones.

Trečioje disertacijos dalyje pristatomas komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimo Lietuvos organizacijose patikros (eksperimento) pagrindimas, idėja, kuria remiantis parengiama trumpalaikė komandinio darbo ugdymo programa (toliau KDUP). Pateikiami eksperimento organizavimo etapai, pristatoma tyrimo imtis, aptariami tyrimui naudojami instrumentai jų psichometrinės charakteristikos. Pristatomi komandinio darbo tobulinimo eksperimento rezultatai atskleidė, jog idėja atlikti komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimą organizacijose KDUP visiškai pasiteisino.

Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinamosios išvados.

Disertacinio tyrimo empirinė bazė ir tyrimo eiga. Empirinę disertacijos tyrimo normavimo bazę sudaro 3212 darbuotojų apklausa¹. Tiriemieji atstovauja 552 komandoms iš pačių įvairiausių organizacijų tipų. Iš viso ištirta 93 įvairaus tipo organizacijos. Komandinio darbo veiksmingumo tyrimų laikotarpis apima 2000 – 2011 m. Mokslinio tyrimo etika įpareigoja atskirti tai, kas buvo atlikta kolegialiai ir kas individualiai. Čia privalu išryškinti būtent šios disertacijos autorės autorinį-individualų įdirbį, kuris remiasi diagnostinio testo bei eksperimento išbandymu plataus profilio prekybos-gamybos, ryšių ir telekomunikacijų paslaugų bei keleivių pervežimo paslaugų organizacijose.

Disertacinis tyrimas atliekamas dviem etapais:

Pirmame etape atlikta komandinio darbo diagnostika plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos padaliniuose, kurie išsidėstę po visą Šiaurės Lietuvos regioną (apklausti 125 darbuotojai, 17 komanų). Siekiant išsamiau išanalizuoti komandinio darbo raišką bei

¹ Kauno Technologijos universiteto prof. habil. dr. G. Merkiui buvo suteikta teisė atlikti „Team Puls“ testui transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos įvairaus tipo organizacijų populiacijoje. Testui Lietuvoje adaptuoti profesoriaus iniciatyva iš vadybos ir edukologijos doktorantų bei magistrantų buvo sudaryta darbo grupė, kurios nariai (Dromantas, 2002, 2008; Vyšniauskienė, 2002; Puidokaitė, 2002; Grinienė, Survilienė, 2002; Giniotis, Jarulis, Varanavičius, Būdvytienė, 2003; Žydzūnaitė, 2003; Dudėnas, 2004; Černeckas, 2004; Šalkauskienė, 2004; Steponaitienė, Vilimaitė, 2004; Beniušienė, Vveinhard, 2005; Jurkevičius, 2005; Pranevičienė, Samušienė, 2005; Kamarauskienė, 2005; Jonušaitė, 2005; Germanas, 2006; Suodaitienė, Suodaitis, 2007; Juodka, 2007; Kalinauskaitė, 2008 ir kt.) pasidalijo tyrimų darbus pagal skirtingus organizacijų tipus.

veiksmingumą Lietuvos organizacijose, tyrimo duomenys pateikti kitų įvairaus tipo organizacijų 1354 darbuotojų 246 komandų (tyrimų grupės¹) kontekste. Palygintos (komandinio darbo aspektu) dvi skirtingo tipo organizacijos, tai plataus profilio prekybinė-gamybinė ir statutinė (rajonų policijos komisariatas), kurių padaliniai yra išsidėstę tiek miesto, tiek kaimo vietovėse. Tai leido dar giliau atspindėti komandinio darbo raišką bei veiksmingumo lygį Lietuvos organizacijose, siekiant suformuoti komandinio darbo tobulinimo modelį.

Antrasis etapas disertantės atliktas visiškai savarankiškai ir su ankstesniais tyrimais visiškai nesusijęs. Šiame etape komandinio darbo tobulinimo eksperimentas atliktas plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos, ryšių ir telekomunikacijų paslaugų, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose, kurie plačiai išsidėstę visoje Lietuvoje (apklausta 302 darbuotojai, 21 komanda). Tai leido pagrįsti komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimo veiksmingumą Lietuvos organizacijose.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, darbe vartojamų sąvokų sąvadas, 13 skyrių, sujungtų į 3 darbo dalis, išvados bei literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis 179 puslapiai (be priedų). Darbe pateikta 48 lentelės, 26 paveikslai ir 13 priedų. Literatūros šaltinių sąrašas yra 361 pozicija.

Mokslinio darbo rezultatai disertacijos tema paskelbti šiose publikacijose:

1. Vveinhardt, J., Šalkauskienė, L. (2007). The Influence of the Motivation System Factors to the Employees of Siauliai Companies // Jaunųjų mokslininkų darbai. Šiauliai: ŠU. ISSN 1648-8776. Nr. 1(12), p. 227-223. (CEEOL duomenų bazė, Index Copernicus duomenų bazė).
2. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E., Šalkauskienė, L. (2007). The aspects of managerial teamwork competence: research in Lithuanian companies // Management Horizons: Visions and challenges: Proceedings of the 9th International Conference. Kaunas: VDU. ISBN 978-9955-12-238-8. P. 39-50. (Business Source Complete duomenų bazė).
3. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. (2008). Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. ISSN 1392-1142. Nr. 48, p. 139-151. (Business Source Complete duomenų bazė).
4. Bakanauskienė, I., Šalkauskienė, L. (2008). Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse // Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: LŽŪU. ISSN 1822-6760. Nr. 12 (1), p. 35-41. (EBSCO duomenų bazė).
5. Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. (2008). Kolegijos socialinio-psichologinio mikroklimato vertinimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: ŠU. ISSN 1648-9098. Nr. 4 (13), p. 353-360. (Index Copernicus tarptautinė duomenų bazė).

Moksliniai straipsniai recenzuojamuose mokslo leidiniuose:

1. **Šalkauskienė, L.,** Vveinhardt, J. (2007). Komandinio darbo specifika šiuolaikinėje organizacijoje // Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos. Dešimtoji Respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU. ISSN 1822-6736. Nr. 10, p. 166-175.
2. Vveinhardt, J., **Šalkauskienė, L.** (2008). Vadovo vaidmuo efektyvios komandos formavimo procese // Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos. Vienuoliktoji Respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU. ISSN 1822-6736. Nr. 11, p. 148-157.
3. **Šalkauskienė, L.,** Labuckas, A. (2009). Konfliktų įtakos komandiniam darbui teoriniai ir praktiniai aspektai // Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos. Dvyliktoji Respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU. ISSN 1822-6736. Nr. 12, p. 186-192.

1. KOMANDINIO DARBO TOBULINIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ ANALIZĖ

Komandinis darbas disertacijoje analizuojamas vadybos mokslo aspektu, siekiant atskleisti jo įtaką organizacijos vadybinei veiklai bei sukurti *komandinio darbo* tobulinimo organizacijose modelį. Manytina, jog šiandien dauguma organizacijų, siekdamos konkurencingos veiklos kintančioje aplinkoje, vadovaujasi *komandinio darbo* idėja, t. y. skatina kartu dirbančius žmones jungtis į komandas, siekiant bendro tikslo, dalijantis patirtimi bei veikti, nebijant suklysti. Todėl moksliniuose tyrimuose šiandien vis daugiau dėmesio skiriama *komandinio darbo* analizei, ieškoma būdų ir galimybių jam tobulinti.

Teorinėje disertacijos dalyje *komandinio darbo* samprata analizuojama indukciniu samprotavimo metodu, kurį aptaria autoriai (Merkys, 1995; Kardelis, 2005; Hamlin, 2003, Bitinas ir kt., 2008). Be to, nuo atskirų faktų, pavienių atvejų pereinama prie apibendrinimų. Apžvelgus *komandinio darbo* sampratos formavimąsi, išanalizavus pavienes „komando“ ir „darbo“ sąvokas, palaipsniui pereinama prie komandinio darbo charakteristikos, teigiamų ir neigiamų aspektų, veiksmingos komandos formavimo proceso, veiksmingo komandinio darbo veiksmių identifikavimo bei komandinio darbo tobulinimo modelio parengimo.

1.1. Komandinio darbo sampratos analizė

1.1.1. Komandinio darbo sampratų palyginimas

Komandinį darbą sudaro *komandos* ir *darbo* sąvokos, kurias nagrinėjant atskirai galima išryškinti semantinę šių sąvokų prasmę.

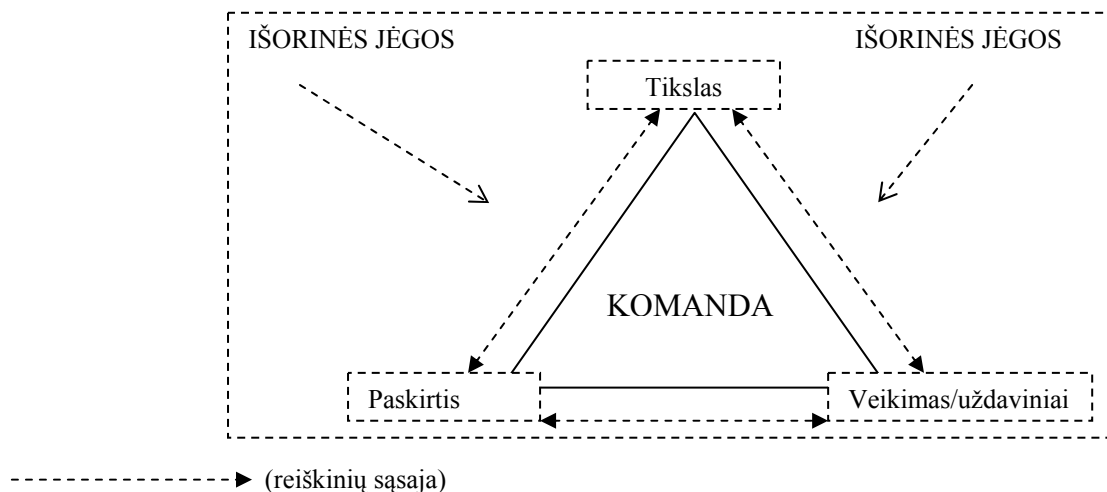
Tarptautinių žodžių žodyne teigiama, jog *komanda* (lot. commendo – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti. *Komandos* sąvoka lietuvių kalboje turi kelias prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas (Vaitkevičiūtė, 2001). Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius (žr. 1 lentelę) išryškėjo, jog *komandos* sąvoka yra reikšminga, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą; kai svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis. Galima teigti, kad *komanda* kaip kartu dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmoktų dalykų pritaikomumas bei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis (Jungkunz, 1999). Organizacijos veiklos kontekste *komandos* sąvoka tampa kompleksine (žr. 1 lentelę), nes esminiais jos bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumas ir t. t. (Cole, Cole, 2000; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Seilius, Šimanskienė, 2008, 2009).

Komandos sampratų apibūdinimai

Apibūdinimas	Autorius	Metai
Tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu atlikdami tam tikrą užduotį.	Bleckhard	1972
Tai sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste.	Douglass, Bevis	1979
Tai efektyvi grupė, siejama su darbinėmis, ypač valdymo, funkcijomis.	Belbin	1981
Tai nėra vien metodas, sutelkiantis žmones į grupę: tai yra filosofija, kuri teigia, kad grupė žmonių, vedami išsilavinusio, gerai nusimanančio specialisto, gali efektyviai realizuoti siekiamus tikslus: čia nėra vadovo – administratoriaus, nes komandoje pasidalijama valdžia, atsakomybe už atliekamą darbą, todėl komandą vedantis asmuo gali būti įvardijamas lyderiu.	Kron	1981
Tai kiekvieno komandos nario siekimas dirbti kartu, remiantis lojalumu ir entuziazmu.	The Wordsworth Concise English Dictionary	1993
Tai kartu dirbančių žmonių grupė, siekianti bendro tikslo.	Blackwell's Dictionary of Nursing	1994
Tai įgalinta veikti žmonių grupė, kuri remiasi organizacijos vertybėmis ir principais, turi priėjimą prie informacijos, kontroliuoja savo darbą, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicinės“ darbinės grupės niekomet nenaudojo.	Richardson	1995
Tai, kai kiekvienas komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą.	Jucevičienė	1996
Tai paprastas sisteminis požiūris, nuo kurio atsispyrus, plėtojami būdai, kaip, nagrinėjant problemas, patenkinti komandos reikmes.	Everard, Morris	1997
Tai grupė žmonių, dirbanti kartu, siekiant bendro tikslo.	Oxford Advanced Learner's Dictionary	1998
Tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.	Kirby	1999
Tai žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.	Tamošiūnas	1999
Tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.	Smilga, Bosas	1999
Tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo.	Stoner, Freeman	1999
Tai efektyvi jungtinė žmonių grupė, įgaliota dirbti drauge.	Harrington, Lomax.	1999
Tai jungtinė žmonių grupės veikla, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, pajungiantis savo asmeninius interesus ir nuomones į grupės vienybę, koordinuotas pastangas.	Cole, Cole	2000
Tai darni, bendro tikslo siekianti darbuotojų grupė, kuri veikdama kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų.	Vijeikienė, Vijeikis	2000
Tai žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.	Želvys	2001
Tai tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbę organizacijos vadovai.	Hendrix	2002
Tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas.	Jay	2002
Tai ne paprasta grupė žmonių, dirbančių kokį nors darbą, bet tam tikras integralus darinys, susidedantis iš skirtingų individų, su skirtingais įgūdžiais, skirtingomis pažiūromis, tačiau suvienytas bendro tikslo.	Dikavičius, Stoškus	2003

Apibūdinimas	Autorius	Metai
Tai grupė iš dviejų ar daugiau individų, kurie, siekdami tam tikro tikslo, derina tarpusavo veiksmus ir sutelkia pastangas.	Daft	2003
Tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.	Kasiulis, Barvydienė	2004
Tai ne įprasta darbo grupė, o supergrupė, labiau atitinkanti komandos sąvokos esmę ir prasmę.	Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas	2004
Tai socialinė grupė, kuri formuojama organizacijos tikslų siekimui, perstruktūruojant darbo ar kitas grupes ir susikuriant komandų vidinei ir išorinei aplinkai, komandos narių elgsenai bei kultūrai.	Sapežinskienė	2005
Tai nedidelis būrelis žmonių, kurie vienas kitą papildo savybėmis ir kuriuos vienija bendras tikslas, vykdomos užduotys ir požiūris, kad jie yra bendrai atsakingi už pavestą darbą.	Vanagas	2006
Tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų numatyta tvarka organizacijos padalinyje arba atskiroje struktūroje, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą derina visų žinias ir jausmus tikslui pasiekti sutarimu, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškantys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti ir dėl to jaučiantys pasitenkinimą bei tolesnį norą dirbti kartu.	Seilius, Šimanskienė	2008

Kitų autorių (Douglass, Bevis, 1979; Everard, Morris, 1997) nuomone, komanda yra *sistema* (žr. 2 pav.), sudaryta pagal tikslą, paskirtį, veikimą bei reiškinių sąsają, išskiriančią juos iš aplinkos kaip vientisą, santykiškai savarankišką vienetą (Vaitkevičiūtė, 2001). *Komandos* veikia organizacijose, kurias veikia tiek vidinė, tiek išorinė aplinka: technologijos, kultūra, ekonominė situacija, globalizacija, naujovių sklaida ir t. t. Išorinės *komandos* būties reguliavimas ir sąveika suprantama kaip komandinė veikla, kitaip tariant, komanda matoma kaip sistemos dalis (Mikalauskas, Švagždienė, Fominienė, 2009). V. Žydžiūnaitė (2003) pritaria, kad komandos veikla priklausoma nuo tikslo, kuriuo remiantis yra organizuojamas komandos veiklos procesas. Tikslas privalo būti susietas su konkrečia paskirtimi. Tokia sąsaja privaloma, nes komandos veikla vertinama pagal pasiekimus, susijusius su pagrindiniu tikslu (Katzenback, Smith, 1994). Organizacijos tikslus atspindintys *komandos* tikslai yra organizacijos elgsenos elementas, kuris parodo, ko siekia konkreti organizacija (Harrington, 1994). Svarbiausia *komandos* tikslo paskirtis yra tikslingas nukreipimas ir motyvavimas (Katzenback, Smith, 1994; Sapežinskienė, 2005; Seilius, Šimanskienė, 2008). Teigiama, kad *komanda* nėra uždara sistema, kuri egzistuoja pati sau ir jos neveikia išorinės jėgos, pokyčiai, *komanda* kaip tik yra atvira sistema, kuri gali būti apibūdinama tik remiantis konkrečiu kontekstu, aplinka, nes vykstantis darbinis procesas yra neatsiejamas nuo išorinės, *komandą* supančios aplinkos (Organ, Bateman, 1986).



2 pav. Sisteminė komandos samprata

Kitaip komandos sąvoką aiškina P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004) teigdami, jog *komanda* yra supergrupė, pripažįstanti tą pačią organizacijos veiklos filosofiją bei įsitikinusi jos veiksmingumu. *Komandos* apibrėžimuose ryški nuostata, kad visi jos nariai turi tą patį tikslą ir atsakingi už darbo rezultatus (Tamošiūnas, 1999; Stoner, Freeman, 1999; Daft, 2003; Seilius, Šimanskienė, 2008). *Komandos* apibūdinime išreikšta nuostata, jog komanda yra *filosofija* ir *metodas* (Kron, 1981). *Filosofija* aiškinama kaip mokslas, tiriantis bendriausius gamtos, visuomenės ir mąstymo raidos dėsnius (Vaitkevičiūtė, 2001). *Metodas* apibrėžiamas kaip sąmoningai pasirinktas veikimo būdas užsibrėžtam tikslui pasiekti bei tikslinių veiksmų ir priemonių visuma (Vaitkevičiūtė, 2001). Laikantis požiūrio, jog *komanda* yra filosofija, kurioje aktualūs raidos dėsniai, ir komanda yra metodas, apimantis priemonių visumą, tai galima suvokti kaip komandos raidą, kurią Vijeikienė, Vijeikis (2000) vadina *komandos kūrimu*, V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001) – *komandos formavimu*, J. Gordon (2001) apibūdina *progresyvaus tobulinimosi modeliu*, o L. Šimanskienė, A. Seilius (2009) įvardina grupės tapimo komanda procesu (tai plačiau aptarta 1.2. skyriaus 1.2.1. poskyryje). Atlikta mokslinės literatūros analizė (žr. 1 lentelę) atskleidė, jog *komandos* sąvoka vartojama pakaitomis su grupės sąvoka (kaip sinonimai), nesigilinant į jų esmę, nors akcentuojama, jog komanda yra aukštesnė grupės išsivystymo stadija (Stoner, Freeman, Gilbret, 2000; Cohen, Balley, 2000; Galkina, 2001; Kalabin, 2006). Teigiama, jog visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės yra komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Kalinauskas, 1999 ir kt.). T. Tamošiūno (1999) teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t. t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Tokią efektyviai veikiančią grupę jis vadina *komanda*. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) *grupės* ir *komandos* sąvokas

vartoja pakaitomis, neapsiribodami vienu terminu. Autoriai išskiria patrauklumo galios turinčias grupes, su kuriomis individai tapatina ir lygina save. Tokias grupes jie vadina referentinėmis grupėmis ir pabrėžia, kad jos daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas grupes. Analizuodami įvairių organizacijų darbą, užduočių atlikimo specifiką jie pastebėjo, kad paprastai dauguma darbuotojų organizacijoje jungiasi į pastovias, nedideles grupes, kuriose atskirų individų pastangos papildo vienos kitas kaip mozaikos dalelės. Tais atvejais, kai darbuotojų pastangos yra tarpusavyje priklausomos, jie veikia kaip speciali komanda, kuri turi atlikti tam tikrą užduotį ir bendrus veiksmus, kuriuos autoriai įvardino *komandiniu darbu*. Kitaip tariant, *komandą* galima pavadinti aukščiausiaja grupės tobulinimosi pakopa. Anot V. Barvydienės, J. Kasiulio (1998) *grupė* – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o *komanda* – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. A. Seilius, L. Šimanskienė (2008) patikslina grupės bei *komandos* sąvokas, teigdami, jog kol dominuoja vadovavimo principas (grupei vadovauja paskirtas vadovas), reikėtų vadinti *grupėmis*. Kai vadovai deleguoja grupei įgaliojimus ir grupės nariai sugeba išsirinkti savo vadovą ir perimti bent dalinį vadovavimą grupei, prisiimdami atsakomybę už darbo rezultatus, tokias grupes reikėtų pavadinti *komandomis*.

Galima teigti, jog esminiais grupės ir komandos skirtumais tampa vadovavimo perdavimas savivaldai momentas ir žmonių santykiai. Grupės ir komandos požymių esminiai skirtumai pagrindžia, kad grupė ir komanda yra skirtingi organizaciniai dariniai (Daft, 2003; Гринберг, Беирон, 2004; Seilius, Šimanskienė, 2008). Norint tiksliai apibrėžti grupės ir *komandos* sąvokas, būtina žinoti esminius jų skirtumus, iš kurių būtų galima aiškiai ir suprantamai įvardyti, kuri yra grupė, o kuri - *komanda* (žr. 2 lentelę).

Grupės ir komandos požymių palyginimas

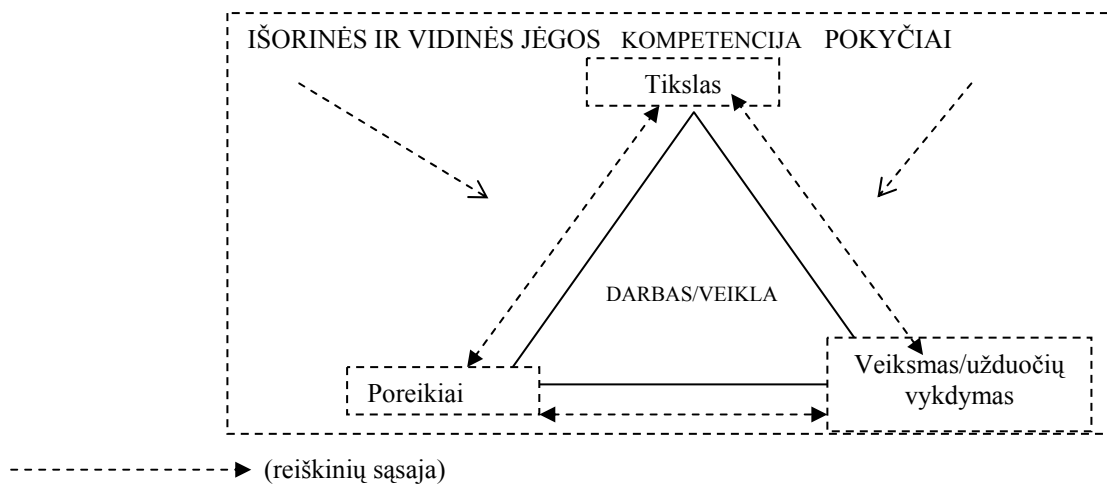
Požymis	Požymių palyginimas	
	Grupės	Komandos
Darbuotojų įgūdžiai	Darbuotojai yra siauros specializacijos.	Darbuotojai yra įvairių įgūdžių.
Valdymas	Vadovaujama tradiciniais metodais.	Komandai suteikiama savivalda.
Pasiekimai	Grupiniai pasiekimai – dažniausiai individualaus darbo veiksniai.	Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
Atsakomybė	Grupės narys yra atsakingas tik už savo darbo rezultatus.	Komandos darbe yra akivaizdi komandinė ir individuali atsakomybė.
Lyderiavimas	Grupėje yra vienas ryškus lyderis, kuris yra atsakingas už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybė pasidalyta tarp visų komandos narių.
Vertinimas ir atlyginimas	Grupėje vertinamas ir atlyginamas individualus darbas (už darbą).	Komandoje vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį (už žinias).
Motyvacija	Grupės narių motyvacija fragmentiška ir segmentiška.	Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, bendru komandos tikslu, nes individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos tikslus.
Tarpasmeniniai santykiai	Grupėje tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami.	Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu.
Sprendimų priėmimas	Grupėje sprendimus paprastai priima vadovas ir paveda kam nors juos įgyvendinti.	Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.
Kontrolė	Vadovas atlieka kontrolę.	Savikontrolė (komandos).
Rezultatas	Individualaus darbo produktas.	Kolektyvinio darbo produktas.

Šaltinis: sudaryta pagal R. Daft (2003), Дж. Гринберг, Р. Беирон (2004), А. Seilius, L. Šimanskienė (2008).

Atlikus komandos sampratos analizę galima teigti, kad mokslininkų vartojamos sąvokos *darbo grupė*, *komanda* vartojamos pakaitomis ir turi skirtingą prasmę. Įvairių autorių vartojamos sąvokos *grupė*, *žmonių grupė*, *darbo grupė* (žr. 1. lentelę) yra netikslios, todėl jas reikėtų vartoti apibūdinant tik neformalias grupes, kurios formuojamos narių bendrų interesų pagrindu (Kirby, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Sąvoka (formali) *darbo grupė* yra tikslesnė, nes apima veiklos aspektą ir turi nustatytus tikslus (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Pateikta samprata artimesnė *komandos* sampratai, nes *komanda* yra įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais. Pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2008), vis dėl to sudėtinga nustatyti griežtą ir neginčijamą grupės ir komandos skiriamąją ribą, nes, pasak autorių, ta riba išryškėja tik raidos, kai grupė tampa komanda, procese per laiką. Kitaip tariant, vadovai iš anksto žino, kad iš grupės bus kuriama *komanda*, taigi vadovavimas ir nulemia tų socialinių struktūrų sampratą.

Skirtingose socialinėse grupėse *darbo* sąvoka vartojama skirtingais būdais, siejant tai su asmeninėmis vertybėmis ir tikslais. Dažniausiai *darbo* sąvoka suprantama kaip veikla, kurią žmogus privalo atlikti, nepriklausomai, nori to ar ne (žr. 3 pav.). K. Grint (1991) nurodo, kad tai yra socialiai sukonstruotas fenomenas, neturintis fiksuotos ar universalios sampratos, siejamos su

erdve ir laiku, bet darbo samprata apribojama kultūrinėmis formomis, kurių kontekste realizuojamas darbas. A. V. Matulionis (2002) teigia, jog *darbas* yra sąmoninga, universali ir organizuota žmogaus veikla, ir asmuo šioje veikloje save įvertina kaip visuomenės narį, kuriantį materialines ir dvasines vertybes savo esminiams poreikiams patenkinti. Pasak B. Martinkaus (2003), *darbas* yra svarbiausia žmonijos egzistavimo ir tobulėjimo sąlyga. Galima teigti, kad darbas yra veiklos forma, turinti tam tikrą tikslą ir poreikį to tikslo siekti. Darbo ir veiklos sampratas atskiria R. Dahrendorf (1982) nurodydamas, kad *darbas* yra žmogaus veiksmas, kurį sąlygoja išoriniai poreikiai, nepriklausomai nuo to, ar jie yra išgyvenimo, ar galios (valdžios) poreikiai.



3 pav. Sisteminė darbo samprata

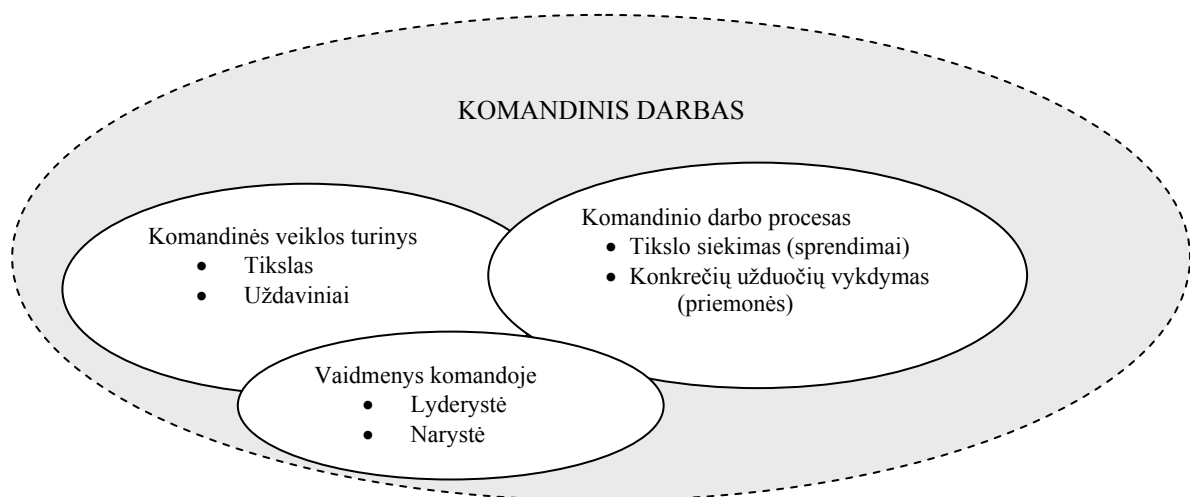
J. White (1997), nagrinėdamas darbo konceptą, sieja jį su visuomenės tobulinimosi pokyčiais darbo organizavimo kontekste ir vartoja dvi sąvokas: *darbo* ir *veiklos*. Lietuvių kalboje taip pat egzistuoja dvi esminės sąvokos, kurios vartojamos kalbant apie darbą: *darbas* ir *veikla*. Pagal J. White (1997), darbe visuomet egzistuoja išsipareigojimo, suvaržymo, veiklos, neišvengiamybės ir judėjimo charakteristikos, todėl darbas žmogui yra asmeniškai prasmingas ir reikšmingas. Taigi pats darbas yra veiklos forma, todėl nėra ryškios ribos tarp darbo ir veiklos sąvokų, o specifinis šių sąvokų vartojimas priklauso nuo konkretaus autoriaus pasirinkto požiūrio. Darbas žmogui yra asmeniškai prasmingas ir reikšmingas. Pasak V. Žydžiūnaitės (2003), žmogui prasmingas darbas apima asmens lūkesčius, vertybes, polinkius, gebėjimus ir panašiai, todėl atliekamo darbo procese aktualiais tampa asmens galimybės pasirinkti norimą darbą ir tai, kam asmuo teikia prioritetus. Darbo procese sąveikauja daug elementų: kryptinga žmogaus veikla, darbo dalykas, darbo priemonės, kuriomis žmogus kuria darbo dalyką (Matulionis, 2002). L. Doyal, I. Gough (1991) akcentuoja, kad žmogaus poreikis dalyvauti darbo pasidalijime kyla iš bazinio poreikio – asmeninės autonomijos. Darbuotojo autonomija, remiantis vadybos požiūriu, šiuolaikinėje darbo aplinkoje suvokiama kaip jo *įgalinimas*. Įgalinus darbuotojus, organizacijos vadovai priversti

įsisąmoninti naują požiūrį į juos kaip į darbo palengvintojus bei koordinatorius (Gordon, 2001). Autonomiškas darbas – tai veiklos forma, kurios galutinis produktas pasirinktas kaip didžiausias autonomiško darbuotojo tikslas (White, 1997). Darbe vertinami elementai, L. Doyal, I. Gough (1991) teigimu, yra: galimybės turėti aukštą statusą; galimybės socialinei interakcijai ir socialiniam pripažinimui; valdžia ir galia; dideli atlygiai; privatus sveikatos draudimas; tarnybinis automobilis; fiziškai maloni darbo aplinka; didelė autonomiško problemų sprendimo apimtis. Šiandienos technologijų pokyčius patiriančiose organizacijose darbuotojai save apibūdina remdamiesi turima kvalifikacija. D. Jungkuz (1999) teigimu, *kvalifikacijos* sąvoka yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmoktų dalykų pritaikomumas bei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis. Pasak D. Lepaitės (2003), būtent kvalifikacija sudaro žmogui galimybę tapti kompetetingu. Taigi įgyta kvalifikacija ir yra kompetencijos prielaida. Vadinasi, kompetencija pasireiškia tam tikrais dirbančio asmens veiklos rezultatais, gebėjimu atlikti reikiamus veiksmus, efektyviai realizuoti asmenines pastangas, įgyti atitinkamą statusą visuomenėje ir kartu yra kokybinė autonomiško darbo charakteristika. Apibendrinant galima teigti, kai darbas orientuotas į galutinį produktą ir kai asmuo, kuris jį pasirinko, teikia darbui didelį prioritetą, galima tikėtis asmens įsipareigojimo siekiamiems tikslams (White, 1997).

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių pateiktais darbo apibūdinimais, galima išskirti šias aktualiausias darbo charakteristikas: kryptinga žmogaus veikla, darbo dalykas, darbo priemonės, kuriomis žmogus kuria darbo dalyką, įgalinimas, kompetencija.

Komandinio darbo sąvoka analizuojama daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose (Belbin, 1993; Kron, 1981; Richardson, 1995; Jucevičienė, 1996; Seilius, 1999; Tamošiūnas, 1999; Fisher, 1997; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 1998; Stewart, 2001; Dessler, 2001; Andriuščenka, 2001; Hendrix, 2002; Callan, 2004; Martin, Shin, Mochizuki, 2006; Merkys, 2002; Žydžiūnaitė, 2003; Dromantas, 2008 ir kt.).

Kad *komandinis darbas* ir *komanda* yra svarbūs dalykai, teigia ne vienas autorius (Baker, Day, Salas, 2006). Galima teigti, kad *komandinis darbas* socialiniams mokslams yra aktualus tyrimų objektas todėl, kad pastarasis nėra elementari darbo priemonė ar lengvai įvaldomas darbo būdas. Remiantis J. Stewart (2001), galima suformuoti *komandinio darbo* sampratos modelį (žr. 4. pav.). *Komandinis darbas* vyksta tuomet, kai tarpusavyje dera šie kintamieji: komandinio darbo turinys (tikslas ir uždaviniai); komandinio darbo procesas (tikslas siekimas, konkrečių užduočių vykdymas) bei pasiskirstoma vaidmenimis komandoje.



4 pav. Komandinio darbo samprata

Pasak V. Žydzūnaitės (2003), darbas *komandai* yra: kontekstas, kuriame ji veikia; veiklos turinys, kurį realizuoja; tikslas, kurio siekia; saviraiškos premonė, kuri leidžia komandos nariams pademonstruoti turimus gebėjimus bei kompetenciją; socialinė terpė, leidžianti patenkinti socialinio saugumo, narystės, bendravimo, emocijų raiškos poreikius; mokymosi aplinka, kurioje komandos nariai išmoksta kritiškai vertinti savo ir kitų narių kompetencijas, mokosi iš patirties bei reflektuoja veiklą. Galima teigti, kad darbui *komanda* yra darbo realizavimo būdas. Oxford Advanced Learner's Dictionary (1998) akcentuojama, jog *komandinis darbas* remiasi sutelktomis komandos narių pastangomis. J. Stewart (2001) teigia, jog *komandinio darbo* veiksmingumą lemia su tikslais susijusi sąlyga – komandos nariai privalo turėti individualius ir bendrus tikslus, leidžiančius konkrečią komandą identifikuoti įvairiuose organizacijos lygmenyse. Pateiktuose aiškinimuose (žr. 1 lentelę) pabrėžiamas *komandinio darbo* efektyvumas, nepateikiant esminių komandinio darbo veiklos elementų, kurie bet kurioje aplinkoje leidžia komandai efektyviai dirbti. Išskirtini šie *komandinio darbo* esminiai ypatumai: savalaikiškumas, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, galutinio tikslo siekimas.

Apibendrinant, galima teigti, jog komandinis darbas remiasi šiais pagrindiniais principais: komandos narius sieja bendros užduotys ir tikslai; komandos nariai yra priklausomi vienas nuo kito (siekdami tikslo tikisi vienas kito pagalbos); komandos nariai sutinka, kad norėdami pasiekti tikslą jie privalo veiksmingai kartu dirbti. Disertacijos autorė pritaria G. Merkio (2002) teiginiui, kad komandinį darbą charakterizuoja ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių sąveika, o sąveika, kuri pasiekia tam tikrą kokybinės brandos lygį, įgalinantį komandą veikti stabiliau ir efektyviau, nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė.

Taigi esminis skirtumas tarp grupės ir komandos yra vadovavimas joms, t. y. grupei vadovaujama tradiciniais metodais, o komandai suteikiama savivalda. Tai leidžia teigti, kad grupė ir komanda yra skirtingi organizaciniai dariniai.

1.1.2. Komandinio darbo charakteristikos

Atlikus mokslinės literatūros analizę (žr. 1 lentelę), pastebėta, jog mokslininkai, kalbantys apie *komandinį darbą*, nepateikia tikslios komandinio darbo apibrėžties, o aiškina, kas yra komanda, kokie komandų tipai, charakteristikos ir t. t.

Kaip matyti iš 1 lentelės, *tikslas* pabrėžtas kaip viena aktualiausių komandos charakteristikų (Douglass, Bevis, 1979; Kron, 1981; Jucevičienė, 1996; Seilius, 1999; Tamošiūnas, 1999; Stoner, Freeman, 1999; Hendriks, 2002; Dikavičius, Stoškus, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Sapežinskienė, 2005; Seilius, Šimanskienė, 2008). Tikslas svarba pasireiškia per *pasiekimus*, nes komandos veikla vertinama pagal pasiekimus, susijusius su pagrindiniu tikslu (Katzenback, Smith, 1993); *organizacijos tikslus*, nes tik organizacijos tikslai parodo, ko siekia organizacija (Harrington, 1994); *tikslingas pastangas*, kurios apima tikslingą komandos nukreipimą (Katzenback, Smith, 1993); *sutelktumą*, nes sutelktumas yra solidarumas ir teigiami jausmai, kuriuos puoselėja individai savo komandos atžvilgiu. Konkrečių, aiškių komandos tikslų numatymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos problemų sprendimo būdas (Stoner, 1999; Hendrix, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2004). Taigi išryškėja *tikslo* kaip komandos charakteristikos elemento sudėtingumas, kuris sukelia organizacijose vadybines problemas (pvz., neefektyvi veikla).

Komandos apibūdinimuose išskirtas *autonomijos* (Seilius, 1999) aspektas, tai yra teisė patiems apsispręsti ir tvarkytis kurioje nors srityje (Vaitkevičiūtė, 2001). Tai atitinka savivaldos komandos tipą, kai komanda pati prisiima valdymo atsakomybę ir kontroliuoja savo darbą, o iš narių reikalauja, kad jie būtų atsakingi už veiklos tikslų „rinkinį“ (Appelbaum, 1999). Vadinasi, komandos nariai privalo prisiimti atsakomybę ne tik už save, bet ir už visus komandos narius, o jų bendradarbiavimo pagrindu turi būti pasitikėjimas vienas kitu (Žydžiūnaitė, 2003). P. Jucevičienės (1996) teigimu, visa komanda pajėgi prisiimti didesnę atsakomybę, todėl organizacijoje suburta komanda visuomet *igalinama* (Zuniga, Rains, 1998). Būti įgalintu tai reiškia turėti tam tikrą galią, autonomiją. Komandos narių įgalinimas neįgyjamas savaime, todėl turi būti nuolat tobulinamas (Zuniga, Rains, 1998).

Lentelėje (žr. 1 lentelę) išskirta akivaizdi *narystės komandoje* svarba, kur P. Jucevičienės (1996), A. Seiliaus (1999) ir kt. apibrėžtyse bei pateikiamuose komandos apibūdinimuose vartojamas terminas *komandos nariai*. V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001) teigia, kad svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių yra būti *grupės* nariu. Pasak A. Seiliaus (1999), buvimas grupės nariu yra asmens savirealizacijos dalis, nes žmogus jaučia, kad atlieka ne bet kokią, o prasmingą darbą. Įvardytuose komandos apibūdinimuose išryškėja trys narystės aspektai: narystė nėra stichiška, nes čia kiekvienas narys žino savo vaidmenį ir yra atsakingi už savo atliekamą darbą (Belbin, 1981;

Smilga, Bosas, 1999, Kron, 1981; Jucevičienė, 1996); lyderiavimo ir narystės poreikis, nes palaiko grupės gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę struktūrą (Bern, 2000); grupės narių darbe yra aktualūs asmenybės bruožai (motyvacija, lojalumas), leidžiantys bendradarbiauti ir efektyviai funkcionuoti.

Komandos apibūdinimuose akcentuojamas *lyderystės/vadovavimo* poreikis, nes lyderis tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste (Douglass, Bevis, 1979; Kron, 1981) (žr. 1 lentelę). Vadovo tikslas – suburti gerą komandą organizacijos siekiams realizuoti (Jucevičienė, 1996). Lyderystė palaiko grupės gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę struktūrą, išsaugant kuo pilnesnę individualią struktūrą (Brass, 1985, Bern, 2000). Galima daryti prielaidą, jog lyderis/vadovas dalyvauja komandos tobulėjime ir, kartu vadovaujant komandai, jos tampa veiksmingesnėmis.

Efektyvumą (veiksmingumą) kaip komandos charakteristiką išskiria daugelis (Belbin, 1981; Smilga, Bosas, 1999; Jakštaitė-Talijūnienė, Harington, Lomax, 1999; Jay, 2002) autorių (žr. 1 lentelę) traktuodami, kad komanda yra tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį. E. Smilga, A. Bosas (1999) konstatuoja, jog efektyvumą lemia *vaidmenų pasiskirstymas* (žr. 1 lentelę), nes efektyvi komanda turi būti subalansuota vaidmenų, kuriuos vykdo jos nariai, požiūriu (Belbin, 1981). Komandinį vaidmenį prisiima visi nariai, išreikšdami savo įnašą į santykius su likusiais komandos nariais (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). *Vaidmenų komandoje* charakteristikos analizuotos daugelio autorių darbuose (Belbin, 1993; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2001 ir kt.). Komandos, kurioje realizuojami vaidmenys, išgyvenimui bei veiksmingumui gyvybiškai svarbi asmens *kompetencija*, kuri apima asmeninių charakteristikų sandaugą, tai yra žinių, įgūdžių, vertybių, nuostatų visumą, bei įgalina asmenį funkcionuoti kaip autonomišką profesionalą, sugebantį tęstinai tobulinti praktiką ir atitinkamai reaguoti į besikeičiančią aplinką (WHO, 2000). Kompetencijos svarbos nemini nė vienas komandos apibrėžties autorius (žr. 1 lentelę). Komandos samprata, į kurią neįtrauktos narių kompetencijos kaip raktinės charakteristikos, nėra tiksli, nes negali būti jokios ekspertizės, veiklos efektyvumo be rūpestingo ir nuolatinio žinių papildymo, jų apdorojimo ir pateikimo, be nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo (Žydžiūnaitė, 2003). Pasak D. Fish, S. Twinn (1997), kompetencija tai asmens gebėjimas vertinti vykdomą veiklą, gebėjimas adaptuotis ir improvizuoti, tai yra asmens sugebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie veiklos kaitos sąlygų. A. Trotter, L. Ellison (2001) apibūdina kompetenciją kaip gebėjimą realizuoti darbinį tikslą, o kompetencijos siejamos su asmenybės bruožais ir gebėjimais, įgalinančiais žmogų sėkmingai veikti įvairiose situacijose. Kompetetingas darbuotojas sugeba atlikti konkrečią veiklą pagal nurodytą standartą, aktualų konkrečiai organizacijai ir konkrečiam darbui. Pasak R. Laužacko (1995), kompetencija yra išvystoma. *Teigtina, jog vaidmenų realizavimas ir kompetencija yra komandinio darbo charakteristikos, kurios leidžia komandai*

efektyviai (veiksmingai) dirbti. Kiekvienas žmogus, siekiantis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, turi vystyti savo kompetenciją.

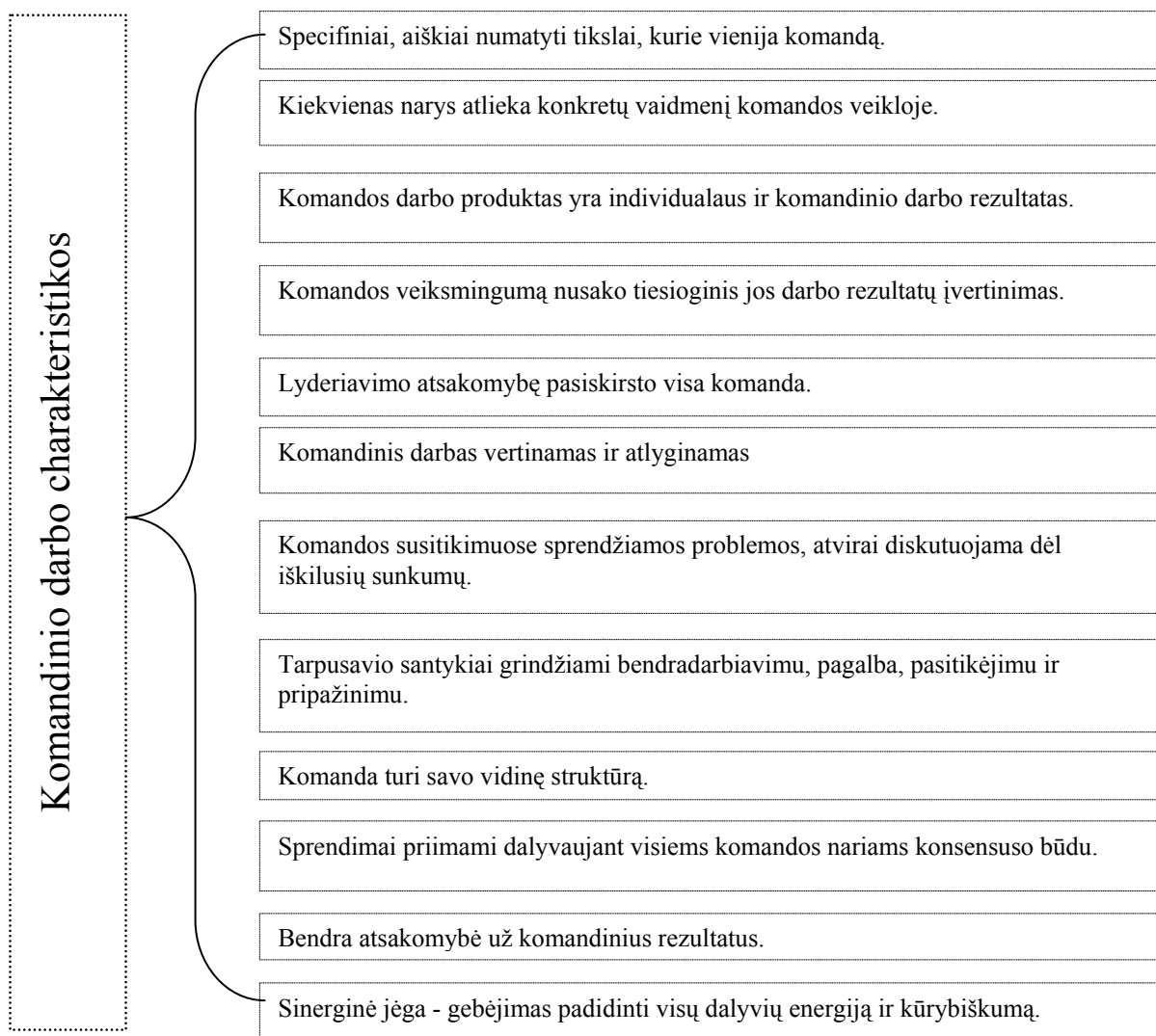
Komandos sąvokos apibūdinimuose (žr. 1 lentelę) kalbama apie *komandos normas* (Seilius, Šimanskienė, 2008, 2009) - neformalius lūkesčius, kurie yra komandos ir organizacijos narių elgsenos pagrindas. Teigtina, jog komanda remiasi bendromis organizacijos normomis, todėl komandos normos gali apimti komandos narių atsakomybės prisiėmimą už priimtus sprendimus, susietus su siekiamu tikslu, palaikant nustatytą komandos struktūrą, kur makrosluoksnis yra organizacijos normos bei vertybės, o mikrosluoksnis yra komandos normos bei vertybės, derančios prie organizacijos interesų (Žydžiūnaitė, 2003). Komandoje susiformavusios normos palengvina tikslų įvykdymą.

Komandos sąvokos apibūdinimuose (žr. 1 lentelę) autoriai dažniausiai nenurodo tikslaus *komandos narių skaičiaus*, todėl svarbu: kas lemia pasirenkant komandos narių skaičių? Jei komandą sudaro nedaug narių, tuomet lengviau tikėtis efektyvaus narių ištraukimo ir dalyvavimo organizacijos veikloje. Jeigu komandą sudaro daug narių, tuomet čia yra sukaupta didelis kiekis žinių ir patirties, tačiau tokioje komandoje sunku bus pasiekti vienodo narių ištraukimo ir lygiaverčio dalyvavimo komandos veikloje. Taigi kiekvienos *komandos optimalus dydis* turėtų priklausyti nuo šių veiksnių subalansavimo. Komanda egzistuoja tik tuomet, kai visi jos nariai siekia bendrų tikslų ir su jais identifikuojasi organizacijos tikslų kontekste. Optimalus *komandos narių skaičius* gali būti bet koks, jei komanda turi pakankamai išteklių savo reikmėms ir yra įgali efektyviai veikti bei laiku įvykdyti užduotis, kad tai keltų komandos narių ir organizacijos pasitenkinimą (Cole, 1998). Vadinasi, komandas gali sudaryti įvairus žmonių skaičius, priklausomai nuo siekiamo tikslo, veiklos apimtys, laiko termino, skirto tikslui pasiekti.

Struktūra komandos apibūdinimuose suvokiama kaip komunikacijos tinklas tarp komandos narių ir apibūdina kiekvieno nario santykinai pastovų vaidmenį komandos narių interakcijoje (Cole, 1990). Tokia struktūra atspindi komunikavimo pobūdį tarp skirtingus vaidmenis atliekančių komandos narių ir gali daryti įtaką komandos veiksmingumui.

Komandos sąvokos apibūdinimuose (žr. 1 lentelę), traktuojama, jog komandas sudaro nariai su savo *sugebėjimais, įgūdžiais*, jų požiūriu į užduoties atlikimą, *vertybėmis* (Barvydienė, Kasiulis, 2001), *asmenybės bruožais* (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). T. Tamošiūnas (1999) akcentuoja komandos narių *įgūdžių* svarbą. Nėra vienodų žmonių, nes kiekvienas komandos narys, realizuodamas konkretų vaidmenį komandoje, turi savąją asmenybės struktūrą, temperamentą, charakterį, sugebėjimus.

Remiantis komandos ir darbo sąvokų pagrindinių charakteristikų analize (žr. 1 lentelę) bei įvairių autorių pasisakymais, susistemintos komandinio darbo charakteristikos pateiktos 5 paveiksle.



5 pav. Komandinio darbo charakteristikos

Šaltinis: sudaryta pagal T. Tamošiūnas (1999); B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000).

Vadinasi, komanda visuomet yra įvairialytė narių kompetencijos, specifiškumo, atliekamų vaidmenų požiūriais, todėl komandos apibūdinimuose (žr. 1 lentelę) aktualūs asmenybės bruožai, leidžiantys bendradarbiauti, o ypač aktualiais tampa motyvacija (Smilga, Bosas, 1999), lojalumas, entuziazmas (The Wordsworth Concise English Dictionary, 1993), įgūdžiai (Dikavičius, Stoškus, 2003), leidžiantys darbinei grupei efektyviai funkcionuoti.

Apibendrinant tyrėjų pateiktus komandinio darbo apibūdinimus, galima išskirti šias aktualiausias komandinio darbo charakteristikas: tikslo siekimas, autonomija, įgalinimas, narystė ir grupė, lyderystė, efektyvumas (veiksmingumas), bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, savalaikiškumas, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, protas, atsakomybė, vaidmenų pasiskirstymas, kompetencija, komandos normos, komandos narių skaičius, struktūra, įgūdžiai, asmenybės bruožai. Tik tokioje organizacijoje, kuri pasižymi bendro tikslo ir bendro darbo charakteristikomis, yra prielaidos ir sąlygos komandų, kurios perims šias kokybes, vystymui (Stewart, 2001).

1.1.3. Komandinio darbo teigiami ir neigiami aspektai

Komandinio darbo svarba išryškėjo besikeičiančioje žmogiškųjų išteklių vadybos filosofijoje, kai *komandinis darbas* paplito kaip užduočių bei tikslų atlikimo, problemų sprendimo ir įgyvendinimo mechanizmas. Siekiant atskleisti *komandinio darbo* organizacijoje teigiamus ir neigiamus aspektus, reikšminga aptarti organizacijos sampratą ir kaip ji siejasi su *komandiniu darbu*. Organizacija – tai tam tikra socialinė sistema, turinti tikslą ir ribas, kurios skiria vidinę organizacijos aplinką nuo išorinės bei suteikia savo narių veiklai aiškia struktūrą (Senge, 1990). Anot A. Pundzienės (2002), kiekviena organizacija išgyvena ontogenezės (individualaus organizmo vystymasis – visuma pakitimų nuo individo gimimo iki mirties) ir filogenezės (organizmų (jų sistemtinių grupių – tipų, klasių, rūšių ir kt.), organų istorinė raida) ciklą, būdingą visoms organizacijoms, taip pat individualų, tik tam tikrai organizacijai būdingą ciklą, priklausomą nuo laikmečio, geografinės padėties ir kitų įvykių. Kadangi organizacija suprantama kaip tarpusavyje susijusių posistemų visuma, keičiant vieną sistemos dalį, keičiasi ir likusios jos dalys, o kartu ir bendra veiklos kokybė. Tuomet, atsiliepdamos į šiandienos verslo aplinkos iššūkius, vis daugiau organizacijų seno modelio sistemas keičia naujomis (kai žinios nėra nekintantis elementas, jų raidai bei pritaikymo galimybių plėtrai būtina realizuoti procesą, besiremiantį darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo kultūra), kurių esminis organizacijos elementas yra *komandinis darbas*.

Jau nebereikia įrodinėti, kad *komandinis darbas* – vienas iš metodų, organizacijos veiklai suteikiantis veiksmingumą. Komanda nėra paprasčiausia jos narių ir jų sugebėjimų, proto bei vidinės energijos suma. Kad veiktų komanda, būtina ypatinga komandine filosofija grindžiama organizacijos kultūra, lemianti sklandžią komandos veiklą. *Komandinio darbo* teikiamos galimybės bei privalumai plačiai nagrinėjami užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose (žr. 1 lentelę).

Tačiau organizacijų gyvavimas besikeičiančioje aplinkoje verčia į šį fenomeną žvelgti kompleksiskai. Besikeičianti aplinka įtakoja ir *komandinio darbo* specifiką. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji ir sunkiai persiorientuoja į *komandinio darbo* stilių. *Komandinio darbo* idėja nėra nauja pasaulyje, jau 1956 m. Bush ir Lowel paminėjo atskirus jo elementus ir išskyrė 3 sritis: tyrimus organizacijose, kur būtų paisoma kiekvieno nario, įtraukto į tyrimą, nuomonės; administracijos mokymus (nuo projektų vadovų iki aukščiausio lygio administratorių); efektyvią komunikaciją, kuri apimtų visas hierarchijos pakopas (Beniušienė, Vveinhardt ir kt., 2005).

Tradicinė darbo vieta, kurioje koncentruojamasi į vidinę konkurenciją ir asmenybes, išgyvena transformaciją. Įtempta konkurencija, sparti plėtra ir nuolatiniai pokyčiai – daugelio šiuolaikinių organizacijų gyvenimo realybė, todėl stipri darbuotojų komanda naudinga ir organizacijai, ir

darbuotojui. Akivaizdu, jog *komandos veikla* pokyčių sąlygomis įgyja naujų bruožų ir įgauna kitoki atspalvį. Šiandien *komandos* tampa pagrindiniais vienetais, iš kurių sudarytos organizacijos. Vadybos ekspertai ir tyrėjai teigia, kad sėkmingą šiuolaikinę organizaciją charakterizuoja veiksmingas *komandinis darbas*, o ne tradicinė vadyba.

Analizuojant *komandinį darbą* organizacijose, pastebėta paplitusi tradicija vertinti jį daugiau kaip teigiamą (pozityvų), neišskiriant jo neigiamų (negatyvių) aspektų. Todėl disertacijoje reikšminga aptarti šiuos du aspektus atskirai.

Teigiamas (pozityvus) komandinis darbas. Daugelio autorių (Fisher, 1997; Dessler 2001; Stewart 2001; Seilius, 2001; Hendrix, 2002; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Želvys, 2001; Žydžiūnaitė, 2003, 2005; Sapežinskienė, 2005; Baker, Day, Salas, 2006; Kalabin, 2006; Undre, Sevdalis, Healy, 2006; Flin R, Yule S, McKenzie L, Paterson-Brown S, Maran N; Dromantas, 2008; Altpeter, Luckhardt, Lewis, 2007; Paige, Aaron, Yang, 2008; Baker, Gustafson, Beaubien, 2005; Seilius, Šimanskienė, 2008, 2009) nuomone, komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei atskiras individas. Pagrindinė pozityvaus *komandinio darbo* prielaida yra ta, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma, kuri pasireiškia kooperavimusi, koordinacija, nuoširdumu. *Teigiamas komandinio darbo vaidmuo*, lemiantis sėkmingą, palankią organizacijos veiklą, yra tas, kad greit besikeičiančioje organizacijų išorinėje aplinkoje, kur yra vertinamos technologijos, greitis bei lankstumas, jis sujungia individualias darbinės pastangas, kas ir yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006). Sėkminga didelių organizacijų (šioms organizacijoms sunku greitai keistis, priimti sprendimus dėl sudėtingos valdymo struktūros) veikla galima kuriant *komandas*, siekiančias greito, efektyvaus reagavimo į besikeičiančios aplinkos bei vartotojų poreikius. Pasak M. Dromanto (2008), teigiamas *komandinis darbas* apima keturias dimensijas: potencialą (kompetencija, asmeninio efektyvumo konstruktas); prasmingumą (komandos prasmingumo suvokimas); autonomiją (laispnis, iki kurio komandos nariai patiria ir suvokia laisvę, nepriklausomą ir veiksmų savarankiškumą savo darbe); įtaką (nariai siekia, dalijasi ir suvokia grįžtamąjį ryšį iš kitų organizacijos narių). Bendras tikslas – tai varomoji komandos jėga (Masiulis, Sudnickas, 2007). *Komandos* gali pasiekti tokį tikslą, kurį vienam atskirai dirbančiam darbuotojui būtų sunku įgyvendinti (Unsworth, West, 2005). Autoriai apibendrina ir teigiamo *komandinio darbo* aspektus: organizacijoje susidaro sąlygos sparčiai vystytis pačiam ir kurti bei pateikti ekonomišknesnius ir geresnės kokybės produktus; organizacija efektyviau mokosi ir išmoksta bei išsaugo tai, ko mokėsi; organizacija sutaupo laiką, nes veiklą, kurią vykdė atskiri darbuotojai paeiliui, vienu metu vykdo komandos nariai; vyksta naujovių paieška ir įgyvendinimas, nes komandos nariai vienu metu gali pateikti ir įgyvendinti daugiau idėjų; komandoje dirbantieji gali integruoti ir susieti informaciją tokiais būdais, kurių atskiras

darbuotojas nepajėgs įgyvendinti. J. Kumle, N. Kelly (2000) *komandinį darbą* apibūdina kaip agresyvų ir saugų kelią į organizacijos sėkmę.

Pagaliau komandos narių viena kitą papildančios savybės sukuria *sinergijos efektą*. Kai komanda yra įvairialypė, sudaryta iš skirtingų žmonių, tada atsiranda galimybė pasinaudoti skirtingų komandos narių stiprybėmis.

Tačiau ne visada pavyksta organizacijoms sukurti tokią *komandinio darbo* organizacijoje aplinką, kuri teigiamai veikia organizacijos veiklą, priešingai, kartais *komandinis darbas* gali veikti negatyviai. Disertacijos autorė pritaria A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) pastebėjimams, kad *komandinis darbas* literatūroje ir praktikoje gana prieštaringas.

Neigiamas (negatyvus) komandinis darbas. Analizuojant mokslinę literatūrą, išryškėjo, kad tik nedaugelis autorių (Katzenbach, Smith, 1993; Sakalas, Šilingienė, 2000; Robbins, Finley, 1998; Seilius, 1999; Sakalas, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Jezerskytė, Žydžiūnaitė, 2005; Sapežinskienė, 2005; Smith, 2006) detaliau analizuoja neigiamą *komandinio darbo* įtaką, su kuria susiduria organizacijos, plėtojančios *komandinį darbą*.

H. Robbins ir M. Finley (1998) atskleidė *neveikiančio komandinio darbo* bruožus: *supainioti tikslai, neišsiaiškinti vaidmenys, netinkamas sprendimų priėmimas, asmeniniai konfliktai, netinkamas vadovavimas, nesuderinti poreikiai, netinkama ir neatitinkanti komandos organizacinė kultūra, nepakankamai efektyvus „grįžtamasis ryšys“ ir informacija, neteisingai suvokiamos apdovanojimo sistemos, trūksta pasitikėjimo komanda, nėra noro pokyčiams*. Išskiriamos šios *pasipriešinimo darbui komandose* priežastys: netikrumas, narių patiriamas diskomfortas, rizka komandiniame darbe, narių sutelktumo stoka (Katzenbach, Smith, 1993). A. Seilius (1999) įvardijo *netinkamas komandų veiklos organizavimo* priežastis: organizacijų nepasirengimas pereiti prie komandinio valdymo; žmonių nenoras būti komandos nariu; klaidingas komandinio darbo supratimas, nesugebėjimas komandoje pritaikyti pažangių valdymo metodų. E. Jezerskytė, V. Žydžiūnaitė (2005) išskyrė *komandinio darbo trūkumus*: grupinis mąstymas, socialinis dykinėjimas (nepastovus dalyvavimas komandiniame darbe), kurie trukdo komandiniam darbui.

Akcentuotina, jog nepaisant *komandinio darbo* trūkumų organizacijoje, pasiekti geresnių rezultatų galima tinkamai organizuojant komandą, jos darbą, visiems komandos nariams tinkamai suformuluojant tikslą/us, uždavinius, parenkant tinkamas sprendimo strategijas, metodus, atsakingai priskiriant vaidmenis, nuolat komandos narius informuojant apie organizacijos veiklos situaciją ir kitas sąlygas.

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog daugelyje analizuotų šaltinių išskiriami šie komandinio darbo privalumai: veiklos veiksmingumas; produktyvumo lygis; komandos narių pasitenkinimas, tobulėjimas; greitas prisitaikymas prie pokyčių, greitesnis sprendimų priėmimo procesas; organizacijoje susidaro sąlygos sparčiai vystytis pačiai; organizacijoje efektyviau

mokomasi ir išmokstama bei išsaugoma tai, ko buvo išmokta; organizacija sutaupo laiką, nuolat vyksta naujovių, idėjų paieška ir įgyvendinimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima išskirti šiuos negatyvaus komandinio darbo aspektus: netinkamas komandos/komandinio darbo organizavimas; pasipriešinimas komandiniam darbo organizavimui; komandinio darbo trūkumai; neveikiančio komandinio darbo raiška (supainioti tikslai, vaidmenys ir t. t.).

Apibendrinus daugelio autorių mintis, galima teigti, jog *komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas iš pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Komandos gali pasiekti tokius tikslus, kuriuos vienam darbuotojui būtų sunku įgyvendinti. Komandinis darbas yra šiuolaikinės organizacijos struktūra, padedanti įveikti organizacinės aplinkos iššūkius. Daugelis autorių pabrėžia, kad komandinį darbą būtina tobulinti ir plėtoti organizacijose, siekiančiose gerų veiklos rezultatų. Vadovai, norėdami pozityvios organizacijos kaitos, turėtų imtis komandos kūrimo veiksmų. Tačiau kuriant komandą, reikia įvertinti tai, kad tiek komandinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų, ir trūkumų. Nereikėtų piktnaudžiauti komandiniais veiksmais ir sprendimais, kai labiau tinka individualūs. B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000), analizuodami komandinio darbo privalumus ir trūkumus, kuriant komandas, siūlo vadovautis M. A. Kogan ir N. C. Wallach teiginiais, kurie teigia, jog komandinė veikla naudinga, kai: veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse; sprendimo būdas nėra akivaizdus; sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų; bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą. Individuali veikla naudinga paprastiems, kasdieniniams sprendimams; problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus; problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį spręsti.*

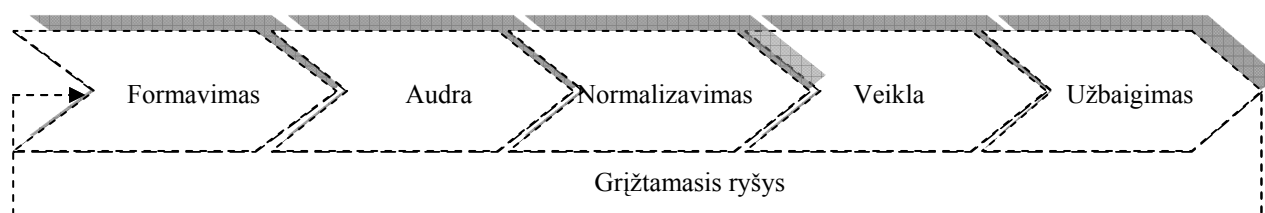
1.2. Komandinio darbo tobulinimo prielaidos

1.2.1. Komandos kūrimo procesas

Radikalūs šiuolaikinio pasaulio *pokyčiai* tampa vis svarbesniu veiksniu, lemiančiu *komandos* kūrimo prielaidas, kryptis ir perspektyvas. Tai laiko momentas, kai organizacijoje atsiranda poreikis keistis bei suvokiama, kad pokytis yra neišvengiamas ir reikalingas. D. Lipinskienė, I. Stokaitė (2005) cit. P. Zakarevičių (2003), kuris išskiria priežastis, sąlygojančias objektyvius pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir viduje, ir teigia, kad gali būti keli organizacijoje vykdomų *pokyčių rodikliai*. Vienas iš jų – *nauji produktai bei paslaugos, įrengimai, technologiniai procesai, gausėjanti informacija bei jos panaudojimo galimybės*, kitas - *komandinio darbo įdiegimas* (šios permainos dažniausiai keičia socialinius stereotipus, sukelia planų bei darbuotojų struktūros pakeitimus). Pokyčiai yra ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų (pvz., *komandinis darbas*) paieška ir jų taikymas organizacijoje (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Čia ir įgauna vis didesnę pagreitį *komandinis darbas*, nes jis aktualus tuomet, kuomet organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, nuolat sprendžia sudėtingus ir didelės apimties

uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo ir daugialypės specialistų kompetencijos (Merkys, Krupavičius, Šumskas, 2002). Daugelis organizacijų patvirtina teigiamus rezultatus, kuriuos duoda komandinis darbas (pavyzdžiui, FEDERAL EXPRESS organizacija sumažino klaidas 13 proc., BUSINESS WEEK padidino produktyvumą 30 proc. ir žymiai pagerino kokybę). Pagrindinės priežastys *komandinio darbo* įgyvendinimo organizacijose: kokybė (38 proc.), produktyvumas (22 proc.), mažesnės veiklos sąnaudos (17 proc.), pasitenkinimas darbu (12 proc.), restruktūrizavimas (5 proc.), kita (6 proc.) (Mikulis, 2007). Geri organizacijų veiklos rezultatai, kuriuos leidžia pasiekti darbas savarankiškose komandose, skatina organizacijas taikyti šį veiklos metodą savo darbe. Taigi *komandinis darbas* leidžia didinti ir realizuoti aukštesnius organizacijos siekius ir didesnes galimybes (Šalkauskienė ir kt., 2006).

R. Beckhard (1982) teigimu, *komandos kūrimui* reikalingos išskirtinės sąlygos: aiškus komandos tikslas; noras suformuoti veiksmingą komandą; svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas kuriant komandą. Tačiau, kad galima būtų geriau suprasti, kaip iš grupės susidaro *komanda*, reikia įvertinti jos raidos etapus. *Komanda* yra gyvas organizmas, kuris gimsta, vystosi arba vegetuoja, auga arba skursta, dalijasi, miršta. *Komandos kūrimas* – ypatinga žmogiškųjų santykių inžinerika, kurios taikymas apima platų vadovo sugebėjimų, talento problematikos spektrą. Tai svarbus periodas jos gyvavimo ir raidos procese, kadangi šiuo metu priimami sprendimai turės įtakos tolimesnei organizacijos veiklai. *Komandos* kūrimosi atkarpoje sprendžiama daugybė uždavinių – informacijos rinkimo, santykių ir vaidmenų derinimo, bendrų vertybių formavimosi ir, pagaliau, paties įvertinimo. Daugiau kaip prieš du dešimtmečius B. W. Tuckman pateikė koncepcinę *komandos kūrimo* schemą, kurioje grupės pereina penkis etapus: formavimą, audrą, normalizavimą, veiklos, užbaigimo, atspindėtą 6 paveiksle.



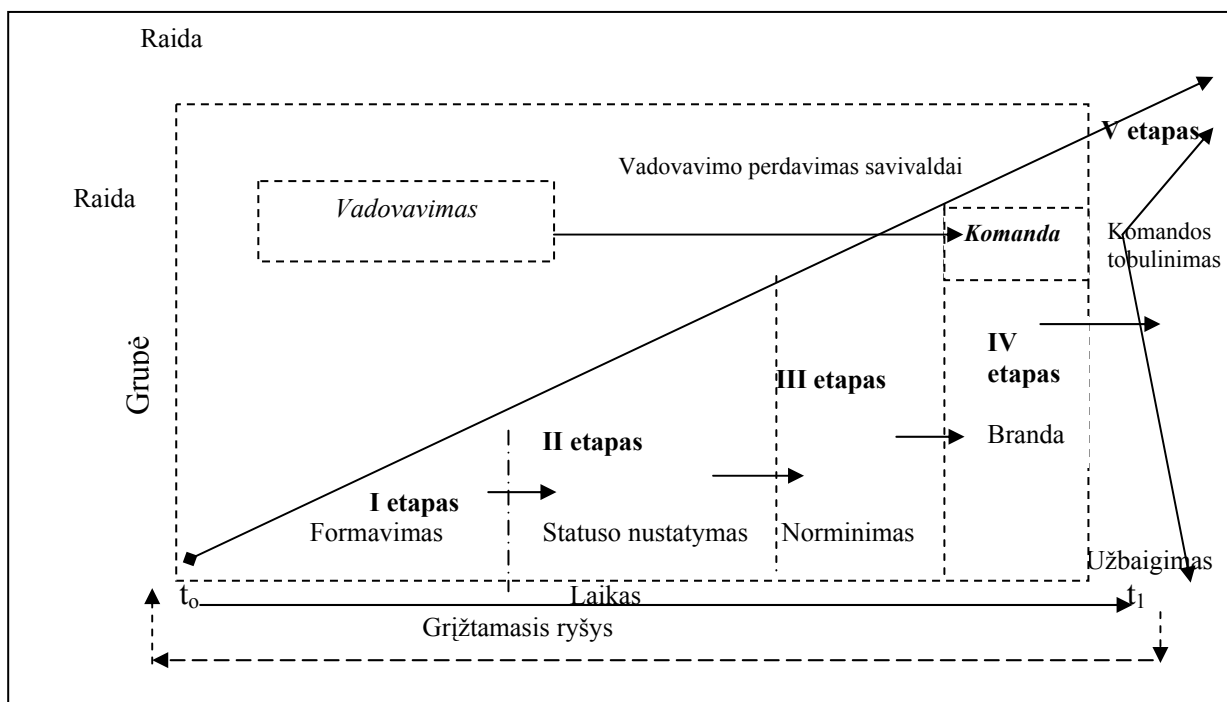
6 pav. Komandos kūrimo etapai

Vėliau T. Tamošiūnas (1999) šiuos grupės raidos etapus apibūdino kitaip: kūrimosi, orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Jis teigia, kad ketvirtojo lygmens etapą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe, tačiau ne visos, net ir ilgai gyvuojančios grupės, sulaukia brandos. Dažnai liekama trečiojoje pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalieji ir neformalieji lyderiai ir kt. Šiek tiek kitokią komandos kūrimo schemą pateikia V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998, 2001):

formavimas, diferenciacija, integracija, branda. Kai kuriuose šaltiniuose komandos kūrimo etapai apibūdinami kiek kitaip: formavimas, sumaištis, norminimas, darbo atlikimas, išformavimas. Tačiau visų apibūdinimų esmė visiškai ta pati.

Pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009), *komanda*, kaip ir produktas ar apskritai organizacija, turi savo gyvenimo ciklą: atsiranda, auga, bręsta, miršta. Jei komandos nariai bendradarbiauja, sistema visada tobulėja prisitaikydama prie aplinkos ir visada būna gyvybinga bei klestinti, jei tai nedaroma – sistema nyksta. Neskatinant *komandos* toliau tobulėti, gali apimti stagnacija ir ji gali net iširti.

Apibendrinant galima teigti, kad bendrą darbo užduotį atliekančių darbuotojų (grupės) pavertimo komanda procesas apima keletą pagrindinių etapų: formavimą, statuso nustatymą, norminimą, brandą (savivaldą) ir užbaigimą, arba tobulinimą (žr. 7 pav.). Komandos kūrimas nėra lengvas bei trumpalaikis procesas.



7 pav. Grupės tapimo komanda procesas

Šaltinis: sudaryta pagal Šimanskienė, Seilius (2009).

Tai kooperavimosi procesas, kuris komandos nariams padeda pasiekti ypatingų rezultatų. Tai gi reikšminga aptarti kiekvieną komandos raidos etapą atskirai.

I etapas. Komandos formavimas. Komanda formuojama buriantis žmonėms, nes pagrindinis tikslas šioje stadijoje yra sutelkti į vieną komandą tam tikrą skaičių žmonių, kurie save identifikuoja su komandos veiklos tikslu ir uždaviniais. Komandai formuojantis sužinoma, koks elgesys priimtinas komandos nariams. Šiame etape yra labai svarbi hierarchinė komandos formavimo struktūra, lyderio pavyzdys, individualios funkcijos, atsakomybė ir elgesio taisyklės,

laikas, kol naujas narys, atėjęs į komandą, prisitaiko prie darbo sąlygų, naujų pareigų, kolektyvo. Formavimo etapo *charakteristika*: susipažįstama su darbo vieta; nauji komandos nariai yra objektyvūs, dėmesingi, atsargūs, smalsūs; bandymas prisitaikyti prie kolektyvo; išlieka tendencija ignoruoti kitus, būti atsiskyrėliais; mažai bendraujama; įtarinėjimai, baimė, nepasitikėjimas savo jėgomis. Komandos narių tarpusavio santykiai išsiskiria atsargumu. Šis etapas – tai orientacijos ir aklimatizacijos laikotarpis. Tai yra, individų sąveikos galimybių paieškos metas. Nuo šios sąveikos daugiausiai ir priklauso, ar komanda ateityje tobulės kaip vientisas organizmas, ar tik augs atskiros jos dalys, ar organizacinį darinį apskritai bus galima vadinti komanda, kurios narių suderinta veikla gali pasiekti sinerginį efektą. Todėl šiame etape dėmesys akcentuotinas į aiškius komandos ir organizacijos tikslus, vertybes, jų derinimą ir kolektyvinio darbo teikiamas gėrybes kiekvienam individui. Tai aktualu ne tik kuriant komandą, bet ir įsiliejant naujiems nariams. Pagal komandos paskirtį, atliekamų užduočių pobūdį, komandos narių žinių ir kompetencijų visumą, kiekviena komanda turėtų pasirinkti tinkamą komandų formavimo variantą (Ross, 2002). Plačiau tai aptarta 1.2.2. poskyryje.

II etapas. Komandos narių statuso nustatymas. Šiame etape, kai komandos nariai pradeda patogiau tarpusavyje jaustis, pradeda įsitvirtinti kaip asmenybės, diskutuoti apie veiklos kryptis, veiksmus ar svarbius susitarimus, apie veiklos struktūrą ir procedūras. Nariai dažnai priešišškai nusiteikia ir net priešinasi pagrindinėms taisyklėms, susiklosčiusioms formavimo etape. Nesutarimai ir įtempti santykiai priklauso nuo veiklos pobūdžio. Atsiradus įtemptiems narių santykiams ir kilus konfliktams bandoma nuslopinti šiuos neramumus, sukuriant savus paklusnumo reikalavimus ar elgesio normas. *Etapo charakteristika*: maži įsipareigojimai; darbų vykdymas neatsižvelgiant į komandos narių poelgius; komandoje dominuoja vienas arba du lyderiai; kiekvienas rūpinasi tik savimi; kaltės neprisiėmimas, kitų kaltinimas. Kiekviena profesinė veikla yra ne tik daugialypė, bet ir kompleksinė, todėl darbuotojas, norėdamas kokybiškai atlikti veiklą, turi turėti tam tikras kompetencijas, kurios įgalintų jį sėkmingai realizuoti minėtas veiklos funkcijas (Laužackas, Pukelis, 2000).

III etapas. Komandos norminimas. Šiame etape nagrinėjami ir sprendžiami konfliktai, kilę komandos statuso nustatymo etape. Atsiranda vienybė, kai komandos nariai nustato bendrus tikslus, normas ir pagrindines taisykles. Komandos nariai pradeda reikšti asmenišką nuomonę ir klostosi artimi santykiai. Išryškėja tikrieji lyderiai, aiškiais tampa veiklos principai. Atsiranda energijos siekti rezultatų, didinti darbo našumą. Numatomi darbo standartai, formuojasi veiklos normos, struktūra. Pažymėtina, jog individas, įtraukiamas į bet kokios rūšies organizaciją, randa joje susiklosčiusią įvairių santykių ir normų aplinką, jam priskiriama apibrėžta funkcija, taip pat nustatomas tos funkcijos vykdymo režimas, numatomos santykių su kitais individais normos bei pateikiami jo veiklos vertinimo ir skatinimo kriterijai (Andriuščenka, 2001). Normos bendraja

prasmė yra standartai, adaptuoti konkrečioje organizacijoje, kurioje funkcionuoja komanda ar komandos (Cole, Cole, 2000). Normų sistema klostosi formuojantis komandos struktūrai. Laikui bėgant, nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti. Kai kurios iš šių normų yra bendros visai visuomenei, pvz., padoriai rengtis ar laiku ateiti į darbą. Kitos normos yra būdingos tik tai komandai ar susijusios su labai specifiniais jos tikslais. Kiekvieno nario padėtis komandoje laiduoja jam kurį nors vaidmenį. Normos rodo, kaip tą vaidmenį atlikti. Būdami komandoje nariai priverčiami nuolat atsižvelgti į kitų narių interesus. Įsigali neformalaus elgesio standartas, t. y. „nerašytos“ taisyklės, kas leistina daryti, o ko daryti negalima, koks elgesys priimtinas, o koks ne. Kai individas pažeidžia komandos normas, kiti nariai greičiausiai vers jį paklusti komandai. Pažeidę normas nariai susilaukia kitų priešiško, įvyksta konfliktai. Metodai priversti paklusti komandos normoms yra labai įvairūs: nuo paprastos pajuokos iki negailestingos kritikos, sarkazmo, išmetimo iš komandos. J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman (1999), analizuodami įvairių organizacijų komandas, pastebėjo, kad laikytis normų gali būti labai naudinga: jos atsako į daugelį klausimų, kaip turėtume elgtis vienas kito atžvilgiu kasdien, ir tai leidžia sutelkti dėmesį į kitas užduotis. Tačiau mokslininkai pažymi, jog konformizmas gali būti ir neigiamas reiškinys, jei jis stabdo ir žlugdo iniciatyvas bei naujoves, neleidžia grupei žengti į priekį. Todėl vadovas, siekiantis geriausio komandos darbo rezultato, turi nustatyti normas, neigiančias per didelį konformizmą. Taigi komandoje susiformavusios normos padeda lengviau pasiekti tikslą. Etapo *charakteristika*: maloni, draugiška darbo atmosfera, rūpinimasis komandos nariais; bendravimas ne darbo klausimais; pasitikėjimo kolegomis jausmas; konfliktų vengimas; glaudus ryšys tarp narių.

IV etapas. Komandos savivalda. Šiame etape pradedama dirbti kaip komanda. Vadovavimo perdavimas paremia ir palengvina komandos narių gyvenimą ir veiklą. Dabar komandos nariai gali iš naujo nukreipti savo pastangas nuo komandos sukūrimo į komandos narių veiklą užduotims užbaigti. Komandos nariai yra įgiję lyderiavimo ir narystės įgūdžių. G. Yukl (2001), nurodo tokias savivaldžios komandos sąlygas: aiškus ir tinkamas tikslų ir uždavinių formulavimas, tinkamai atrinkti nariai, adekvati informacinė sistema, pripažinimas ir apdovanojimai, adekvatūs bendravimo gebėjimai, tinkama narių socializacija. *Etapo charakteristika*: problemos sprendžiamos bendradarbiaujant vienam su kitu; sutarimas dėl to, kas mes esame, ką darome, ko siekiame; vieningas komandos dalyvavimas, siekiant tikslų; atviras, tiesus, dalykiškas bendradarbiavimas, komanda sugeba vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas, diagnozuoti kylančias problemas ir jas spręsti.

V etapas. Komandos tobulinimas. Šiame etape seka komandos užbaigimas (jei komanda buvo suformuota konkrečiam tikslui) arba komandos tobulinimas. Pasak V. Barvydienės, J. Kasiulio (2001), komandos tobulinimui reikia vis didesnio atvirumo, kolektyvinės analizės, pasirengimo skleisti informaciją, pasidalyti ja ir dalyvauti priimant sprendimus. Siekiant komandos

veiklos veiksmingumo, reikšminga būtų naudoti tobulinimo sistemą (modelį), kuriuo remiantis komanda galėtų nuolat vykdyti savo veiklos monitoringą. Tokio komandinio darbo tobulinimo modelio disertacijos autorei aptikti nepavyko.

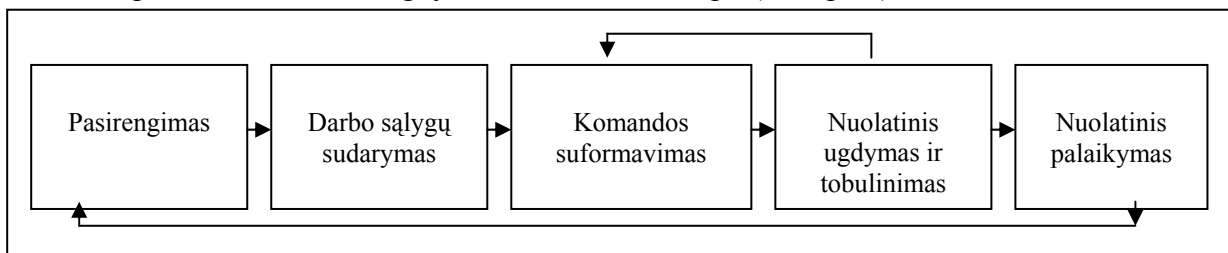
Komandinio darbo kūrimas organizacijoje apima ir planavimą, ir žmonių išteklius bei organizacinių veiksmų valdymą, ir pokyčių progreso įvertinimą. Per visą šį laikotarpį svarbu žinoti pagrindinius komunikavimo su darbuotojais principus, atkreipti dėmesį ir į atlygio sistemą, ir į organizacijos struktūrą, ir į kliūtis, trukdančias siekti tikslo. Beje, reikia suprasti ir tai, kad *kuriant komandas* gali iškilti ir paviršių vis daugiau ir daugiau problemų, tačiau nepaisant to būtina siekti užsibrėžto tikslo, stebėti ir palaikyti grįžtamąjį ryšį su darbuotojais akcentuojant menkiausią pažangą. Juk organizacija komandas kuria ne tam, kad žmonės maloniai praleistų laiką darbe, o tam, kad spręstų organizacijoje iškilusias svarbias problemas. Taigi organizacijos vadovybė prieš kurdama komandą(as), jau žino jos tikslus, laiką, per kurį reikia išspręsti problemą, kiek žmonių ir kokios kvalifikacijos reikės ir kokį vadovą paskirti. Dauguma vadovų nori, kad jų darbuotojai būtų veiklūs, iniciatyvūs, kupini idėjų, kad nebijotų atsiskleisti ir norėtų siekti vis naujų tikslų. Jie turi suvokti ne tik efektyvios užmokesčio už darbą sistemos svarbą, bet stengtis naudoti ir nematerialius skatinimo būdus: suteikti darbuotojams daugiau laisvės, atsakomybės, leisti vystytis jų saviraiškai ir kūrybiškumui, nes tai sąlygoja inovacinę, efektyvesnę visos organizacijos veiklą (Kareckaitė, 2006). Tai galima pasiekti kuriant ir tobulinant *komandinį darbą* organizacijose. Kadangi organizacijos sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo to, ką padaro ar ko nepadaro jos darbuotojai, vykdant planingus pokyčius, taip pat reikia pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių (komandų) elgseną (Robbins, 2006). Pasak D. Lipinskienės, I. Stokaitės (2005), vadovui tenka nelengva užduotis: įvertinti jėgų paskirstymą komandoje, rasti tuos, į kuriuos galima atsiremti, ir išskirti tuos, kurių pasipriešinimas ir nepritartis gali padaryti daugiausia žalos. Priešingu atveju, tas disbalansas didės ir didins įtampą, sukurs negatyvų lauką, kuris perduos negatyvius „virpesius“ kitiems komandos nariams (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006). Padidėjęs streso lygis ar padažnėję konfliktai organizacijoje tik neigiamai atsilieptų darbo rezultatams ir sumažintų organizacijos efektyvumą. Tampa akivaizu, kad komandos veikla įgyja naujų bruožų ir kitokią atspalvį organizacijoje.

Galima teigti, jog kiekvienam vadovui aktualu žinoti *komandinio darbo* tobulinimo procesą organizacijoje. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima komandos veiklai reikalingus sprendimus. Bendraudamas su asmenimis, jis kaupia informaciją ir apdorojęs perduoda ne tik savo komandos nariams, bet ir išorės institucijoms (Lipinskienė, Stokaitė, 2005). Iš vadovų šiandien reikalaujama įvairiapusiškų žinių, sugebėjimą realiai įvertinti esamą padėtį, matyti tobulinimosi perspektyvą ir, svarbiausia, mokėti įtikinti jam pavaldžius žmones, kad numatyti tikslai realūs ir efektyvūs, t. y. tapti vedliu (Šalkauskienė ir kt., 2006 cit. Seilių, 1998).

Apibendrinant įvairių autorių mintis konstatuotina, jog komandos kūrimo procesas pereina keletą pagrindinių etapų: formavimo, statuso nustatymo, norminimo, savivaldos. Teigtina, jog visos komandos patiria analogiškas kūrimo stadijas. Skiriasi tik jų turinys, todėl dalis autorių pateikia skirtingas schemas. Taigi bet kuriuo atveju žmonių grupė gali pradėti dirbti kaip komanda tik tada, kai yra pasiekusi aukščiausią brandos (tampa savivaldi) lygį. Kad komandos taptų savivaldžios, jos turi nueiti ilgą ir sudėtingą kūrimo kelią, kuris gali trukti daugiau nei keli metai.

1.2.2. Veiksmingos komandos formavimo procesas ir komponentai

Šiandien bendro darbo poreikis organizacijose dėl veiklos sudėtingumo vis didėja. Tiek teoretikai, tiek praktikai pateikia neginčytinų darbo komandose privalumų, siekiant pagerinti organizacijos konkurencingumą. Jau įrodyta, jog komanda produktyviau dirba už kitą struktūrinį organizacijos padalinį, tačiau reikia žinoti, kaip ją formuoti, ir mokėti ją sutelkti veiksmingam darbui. Daugelio autorių (Hackman, 1990; Katzenbach, Smith, 1993; Grinberg, Beiron, 2004 ir kt.) nuomone, formuoti komandą nėra paprasta. Pirmiausia organizacijų vadovai turi nuspręsti, kokių tikslu bus komanda formuojama ir žinoti pagrindinius formavimo etapus. Autorių teigimu, komandos formavimo procesą sudaro keturi etapai: *pasirengimas, darbo sąlygų sudarymas, komandos narių parinkimas, nuolatinis palaikymas*. Analizojant komandos kūrimo procesą, išryškėjo, kad tyrėjai daug dėmesio skiria komandos formavimo etapui, todėl galima būtų komandos narių parinkimo etapą pakeisti komandos suformavimo etapu bei papildyti komandos formavimo procesą, nuolatinio ugdymo ir tobulinimo etapu (žr. 8 pav.).



8 pav. Veiksmingos komandos formavimo procesas

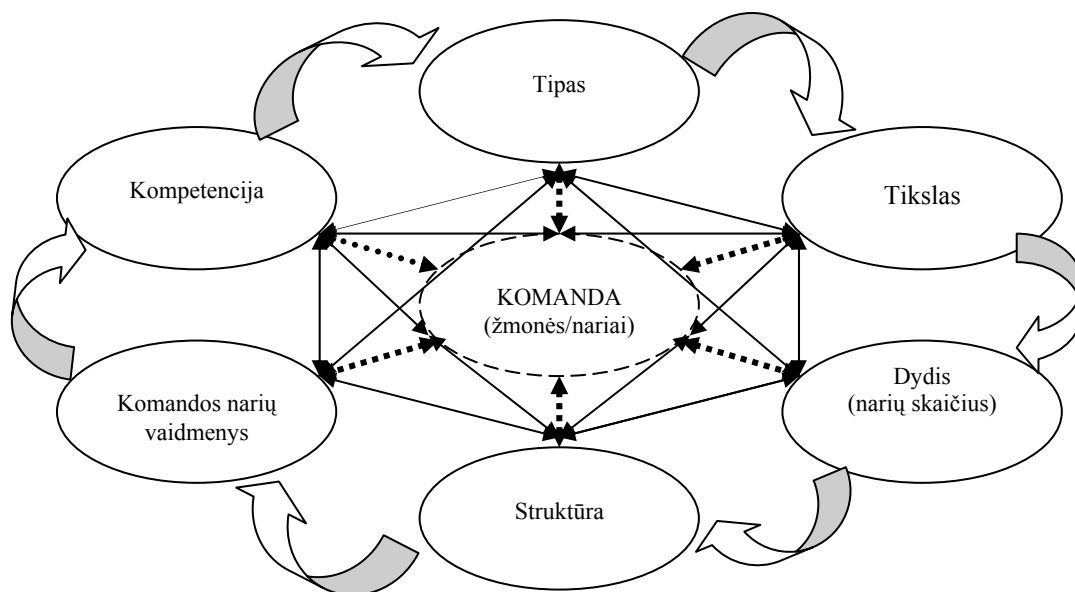
Taigi veiksmingos komandos formavimą galima analizuoti kaip procesą, apimantį penkis etapus:

1. *Pasirengimo* etape yra numatoma kokias problemas komanda turės spręsti, suformuluojami tikslai, numatomi reikalingi komandos narių įgūdžiai.
2. *Darbo sąlygų sudarymo* etape numatomi ir skiriami komandinei veiklai reikalingi ištekliai.

3. *Komandos suformavimo* etape parenkami tinkami nariai, jų vaidmenys, skaičius, numatoma struktūra.
4. *Nuolatinio ugdymo ir tobulinimo etape* komandos nariams organizuojamos nuolatinės ugdymo programos bei suteikiamos kvalifikacijos kėlimo galimybės, skatinama bendrauti ir bendradarbiauti, ieškoti bendrų sprendimų.
5. *Nuolatinio palaikymo etape* komanda palaikoma, padedama jiems spręsti iškilusias problemas.

Analizuojant daugelio autorių nuomones, komandinio darbo įdiegimas organizacijoje – gana ilgas ir sudėtingas laikotarpis, kuris gali užtrukti nuo kelių, o kartais ir iki dešimties metų (Grinberg, Beiron, 2004). Šis laikotarpis priklauso nuo kiekvienos organizacijos galimybių, kompetencijos formuoti komandas, pačios komandos brendimo savitumo, jos narių įgūdžių. Pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009), kiekvienu atveju komandos formavimo procesas ir priemonės bus skirtingos. Pavyzdžiui, jeigu formuosime komandą iš naujų organizacijos narių, tai pastangų ir laiko reikės daug daugiau. Jeigu kursime komandą iš seniai dirbančio padalinio, tai pastangų ir laiko reikės žymiai mažiau, nes ilgai kartu dirbantys žmonės jau yra susitelkę dirbti bendrai, siekiant bendro tikslo.

Siekiant suformuoti veiksmingą komandą, galima atsižvelgti į mokslininkų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2002; Салливан, 2002; Маргерисон, 2004; Хейз, 2005; Михеев, Пужанова, 2006; Вартамян, 2006; Raižienė, 2008 ir kt.) siūlomus komandos svarbiausius komponentus: dydis, paskirtis, tikslas, įgūdžiai, požiūris ir atsiskaitomybė. Disertacijos autorė siūlo naudoti tokius komandos komponentus: paskirtis, tikslas, dydis, struktūra, komandos narių vaidmenys, kompetencija (žr. 9 pav.). Reikia tik šį ratą tinkamai įsukti ir *komanda* veiksmingai funkcionuos.



9 pav. Svarbiausi sėkmingos komandos komponentai

Tipas. Toje pačioje organizacijoje gali funkcionuoti įvairių tipų komandos, sąlygotos jų paskirties (Паркер, Кропп, 2003; Новиков, 2007, 2008). Anot autorių, komandos sukuriamos kaip organizacijos formali struktūra ar jos dalis, kurios tikslas – išplėsti jos narių dalyvavimą valdyme. Todėl organizacijose išskiriamos dviejų tipų komandos: formalios ir neformalios komandos. Formali komanda sukuriamą sąmoningai, o neformali, atsiranda spontaniškai. Formalioms komandoms skiriamos tam tikros užduotys, kad jos padėtų organizacijai siekti tikslų. Formalios komandos yra skaidomos į dvi grupes: vertikalios komandos, horizontalios komandos.

Vertikali komanda sujungia savyje vadovą ir formalius jo pavaldinius. Tokia komanda kartais vadinama *funkcine*. Dažniausiai į vertikalios komandos sudėtį įeina struktūrinis padalinys. Personalo skyrius, buhalterija, kokybės kontrolės skyrius – tai vertikalinių (funkcinių) komandų pavyzdžiai.

Horizontali (tarpfunkcinė) komanda – tai komanda, sudaryta iš skirtingų struktūrinių padalinių, panašaus hierarchinio lygio darbuotojų. Šie darbuotojai suburiami kartu, gauna užduotis, kurias įgyvendinus, grįžta prie savo tiesioginių pareigų vykdymo. Horizontalios komandos dažniausiai būna dvejopos: specialios (laikinos) komandos; komitetai. Komitetas yra ilgalaikis komandos tipas, sprendžiantis pasikartojančias problemas. Dažnai jis tampa pastovia organizacinės valdymo struktūros dalimi. Komiteto nariai atrenkami atsižvelgiant ne tiek į darbo patirtį, kiek į darbuotojo pareigybę. Komiteto nariai gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka. Komitetai, būdami organizacinės valdymo struktūros dalimi, suteikia organizacijai privalumų: jie leidžia organizacijos nariams keistis informacija; generuoja idėjas, susietas su struktūrinių padalinių

veiklos koordinavimu; randa naujus organizacinių problemų sprendimo kelius; skatina naujų organizacinės praktikos ir politikos metodų vystymą.

Specialios (laikinos) komandos (kartais jos vadinamos tarpfunkcinėmis), sudaromos iš įvairių padalinių darbuotojų, kuriems skirta kartu atlikti numatytas užduotis. Pasiekus numatytą tikslą speciali komanda yra išformuojama. Gamybinėje įmonėje tokio tipo komanda gali kurti naują produktą, universitete ar kolegijoje – parengti naują studijų programą.

Komandos, kurios susikuria ir valdosi pačios be jokios formalios priežiūros, vadinamos *neformaliomis* komandomis. Tokios komandos paprastai apibūdinamos pagal šias charakteristikas: komanda atsako už „santykinai visą užduotį“. Komandos nariai kiekvienas turi įvairių su užduotimi susijusių įgūdžių. Komanda turi teisę nustatyti tokius dalykus kaip darbo metodai, grafikai, skirtingų užduočių skyrimas nariams. Neformalios komandos atlieka keturias pagrindines funkcijas: remia ir stiprina savo narių pripažįstamas bendras vertybes ir normas (elgesį, kurio tikimasi); suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo, padėties ir saugumo jausmą. Didelėse korporacijose, kur daugelis jaučia, kad darbdaviai jų net nepažįsta, neformalios komandos sudaro darbuotojams galimybę pasidalyti džiaugsmiais ir rūpesčiais, kartu papietauti ir galbūt pabendrauti po darbo (patenkina žmogaus draugystės, paramos ir saugumo poreikius); padeda savo nariams komunikuoti. Neformalių komandų nariai sužino apie jiems aktualius dalykus savo neformaliais ryšių kanalais, kurie dažnai papildo formaliuosius. Ne vienas vadovas dažnai naudojasi neformaliais tinklais, kad perduotų žinias „neoficialiu būdu“; neformalios komandos padeda spręsti problemas. Gana dažnai toks problemos sprendimo būdas padeda organizacijoms, pvz., kai tokių komandų nariai pasiūlo savo neproduktyviai dirbantiems bendradarbiams pasitempti. Neformalios komandos yra skirstomos į: *specializuotas, problemų sprendimo, virtualias, referentines*.

Su specializuotų komandų pagalba yra įgyvendinami svarbūs arba reikalaujantys unikalių kūrybinių įgūdžių projektai, nors pačios komandos ir neįtraukiamos į organizacijos formalios valdymo struktūros sudėtį.

Problemų sprendimo komandas paprastai sudaro 5-12 to paties skyriaus darbuotojų, kurie savo noru susitinka tarpusavyje ir aptaria būdus, kaip pagerinti kokybę, efektyvumą ir darbo sąlygas. Tokių komandų atsiradimas – tai pirmasis organizacijos žingsnis įtraukiant jos darbuotojus į valdymą. Šių problemų sprendimo komandų nariai keičiasi idėjomis arba pateikia siūlymus, kaip gerinti darbo procesus ir metodus. Tačiau šioms komandoms retai suteikiami įgaliojimai vienašališkai įgyvendinti bet kurį savo siūlymą. Šiandien daugelis organizacijų problemų sprendimo komandoms duoda užduotis ieškoti būdų kokybei gerinti.

Prie neformalių komandų gali būti priskiriamos *referentinės* – t. y. tokios komandos, su kuriomis mes lyginame ir tapatiname save (tokiomis, kurios turi patrauklumo galios). Pvz., vidurinio lygio vadovo referentine komanda gali būti aukštesniojo lygio vadovai. Šios komandos

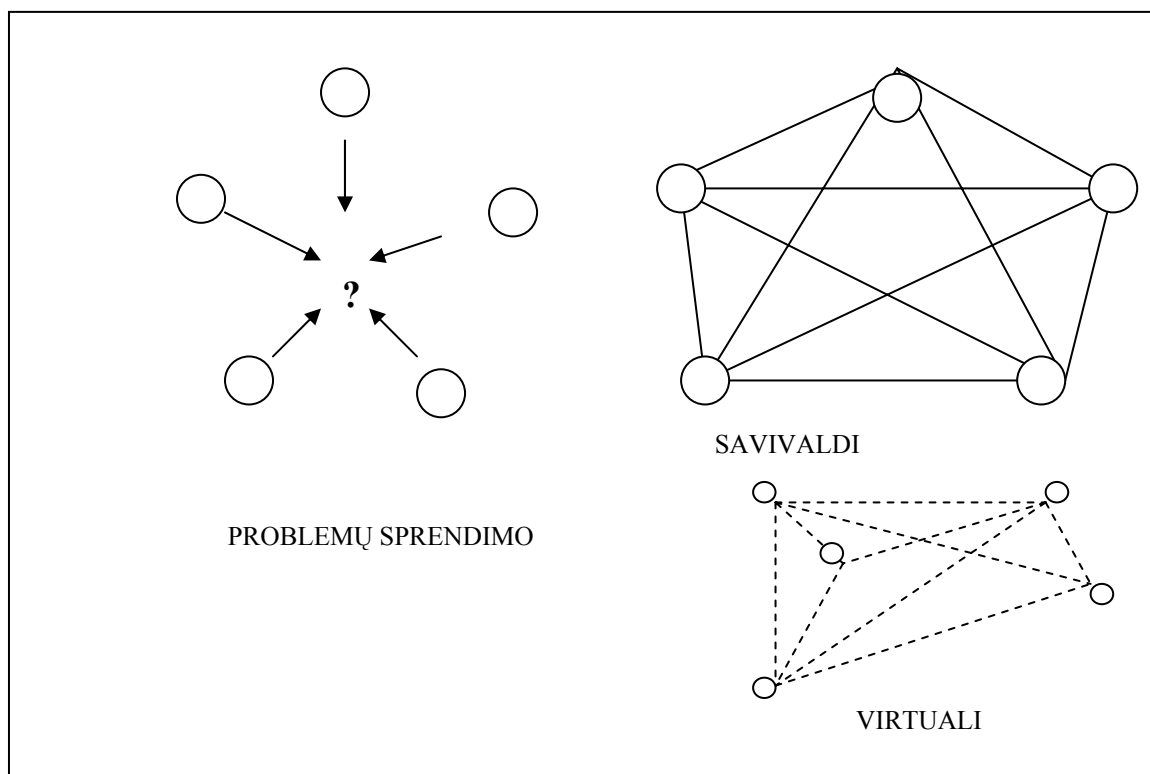
daro didžiulį poveikį organizacijų gyvenimui, nes žmonės yra linkę modeliuoti savo elgesį pagal tas komandas.

Virtualios komandos naudoja kompiuterinę techniką, kad į vieną vietą suburtų fiziškai išsklaidytus savo narius ir įgyvendintų bendrą tikslą. Ši technika leidžia žmonėms bendradarbiauti realiuoju laiku, nepaisant to, ar juos skiria tik kabinetai, ar žemynai. Šios komandos gali daryti tą patį, ką ir kitos, - keisti informaciją, priimti sprendimus, vykdyti užduotis. Jos nariai gali būti tos pačios arba ir kitų organizacijų (pavyzdžiui, tiekėjų, partnerių) atstovai. Trys svarbiausi veiksniai, skiriantys virtualias komandas nuo tų, kurių nariai bendrauja akivaizdžiai, yra: čia negalima duoti nežodinių ir artimų žodiniams signalų; jų socialinis kontekstas yra ribotas; šios komandos leidžia įveikti laiko ir erdvės suvaržymus. Kalbėdami akivaizdžiai vienas su kitu, žmonės naudoja artimus žodiniams (toną, intonaciją, garsą) ir nežodinius (akių, veido išraišką, rankų gestus bei kitus kūno judesius) signalus. Jie padeda aiškiau komunikuoti, tačiau šių signalų negalima panaudoti bendraujant per kompiuterį realiuoju laiku. Virtualioms komandoms dažnai trūksta narių socialinio bendravimo ir tiesioginės sąveikos. Jos nepajėgios dubliuoti normalios diskusijos, kai jos dalyviai akivaizdžiai tarpusavyje bendrauja. O jei komandų nariai nėra asmeniškai pažįstami, virtualios komandos dažniausiai būna orientuotesnės vykdyti užduotis, jose mažiau keičiamasi socialine bei emocine informacija. Todėl nenuostabu, kad virtualių komandų nariai yra mažiau patenkinti narių tarpusavio bendravimu nei tų komandų, kurių nariai kontaktuoja akivaizdžiai. Galiausiai virtualios komandos gali atlikti savo darbą netgi tada, kai jų narius skiria tukstančiai kilometrų, dešimt arba daugiau laiko juostų. Jos sudaro sąlygas žmonėms dirbti kartu, kas kitu atveju būtų neįmanoma. Tokios kompanijos kaip „Hewlett-Packard“, „Boeing“, „Ford“, ir „Royal Dutch/Shell“ labai plačiai naudoja virtualias komandas.

Pagal S. P. Robbins (2003), *superkomandos*, arba *aukšto atlikimo lygio komandos*, buvo vadinamos *savivaldos* komandomis tarpfunkcinėmis komandomis, arba *aukšto atlikimo lygio* komandomis, o kai 1990 m. mėnesį žurnalas „Fortune“ pavadino jas superkomandomis, šis pavadinimas taip ir prigijo. Superkomandos skiriasi nuo kitų formalių komandų tuo, kad ignoruoja tradicinę - griežtai nustatytą tvarką, kai darbininkai yra apačioje, o vadovai viršuje. Gerai organizuotos superkomandos valdo pačios save, sudaro savo darbo kalendorinius grafikus, nustato savo rezultatyvumo normas, užsisako darbui reikalingus įrengimus ir medžiagas, gerina produkto kokybę, bendrauja su vartotojais ir kitomis superkomandomis. Apibendrinti komandų tipų formos ir bendravimo ryšiai pavaizduoti grafiškai (žr.10 pav.).

Pasak L. Sapežinskienės (2005), organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos į: *aukščiausio lygio vadovų komandas*, kurios palaiko pagrindinį ryšį tarp organizacijos ir išorinės organizacijos aplinkos, todėl jos veikla labia priklauso nuo šios komandos darbo, kurios tobulinimas yra nukreiptas į organizacijos komandos vaidmenų tobulinimą; *vidurinio lygio vadovų*

komandas, kurių tikslas yra koordinacija ir iškeltų tikslų vykdymas; *projektų komandas*, kurių tikslas per tam tikrą apibrėžtą laiko periodą išspręsti specifines problemas, atlikti užduotis ir t. t. bei *paralelines komandas*, kurios sudarytos iš skirtingų organizacijos padalinių darbuotojų, sprendžiančių įvairias organizacijos problemas. Vadinasi, komandos *tipas* priklauso nuo *paskirties*, kuria remiantis yra organizuojamas tolimesnis komandos veiklos procesas ir komandų tipai bei jų struktūrinės schemas gali būti skirtingos pagal pasirinktą kolektyvinio darbo formą (žr. 10 pav.).



10 pav. Komandų tipų formos ir bendravimo ryšiai

Šaltinis: sudaryta pagal S. P. Robbins (2003).

Tikslas. Daugelis autorių (Brewer, Wilson, Beck, 1994; Fisher, 2000) teigia, kad tikslas yra komandos narių bendrumo sąlyga, leidžianti jiems identifikuotis su konkrečia komanda. Visi komandos nariai turi tiksliai sutarti, dėl ko jie dirba, t. y. jie turi aiškiai žinoti ne tik galutinius, bet ir tarpinius tikslus. Tokie tikslai vadinami darbo užduočių siekimo ir asmeninių poreikių patenkinimo tikslais, kurie turi būti maksimaliai susieti vieni su kitais, norint pasiekti komandinių tikslų (Barvydienė, Kasiulis, 2001). Vadinasi, *komandinį darbą* realizuojantys darbuotojai turi suformuoti ir priimti su organizacijos tikslais susijusį bendrą tikslą bei identifikuotis su juo, tai yra tik suvokdami bendrą tikslą, darbuotojai vertina save komandos nariais. Tai reiškia, kad narystė komandoje padeda realizuoti asmeninius komandos narių tikslus.

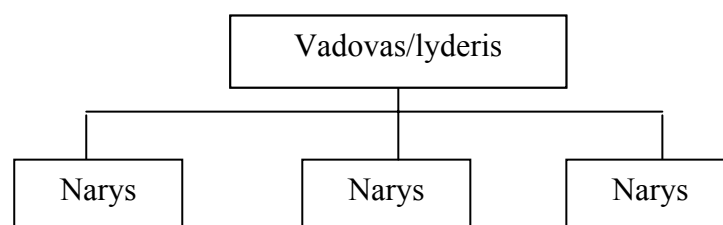
Dydis. Formuojant komandas, tyrėjai rekomenduoja atsižvelgti į komandų tipus. B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) teigia, kad problemų sprendimo komandas sudaro 5-12 asmenų,

savivaldžias komandas - 5-15 asmenų, superkomandas – 3-30 asmenų. R. Želvys (2001) nurodo, jog produktyviausiai dirba 8-12 žmonių grupės. J. Stewart (2001) pažymi, jog tikslingiausia komandą formuoti iš 12-15 ar 20 asmenų, ir tai yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti efektyvumą dirbančioje komandoje. Kiekvienos konkrečios komandos optimalus dydis turėtų priklausyti nuo paskirties ir tikslo. Jei komandą sudaro didelis narių skaičius, tuomet yra sukaupta didelė patirtis, tačiau tokioje komandoje sunku pasiekti vienodo narių išitraukimo bei lygiaverčio dalyvavimo komandos veikloje. Jei komandą sudaro kelių narių skaičius, tuomet lengviau pasiekti pilnavertę identifikaciją su organizacijos tikslais ir vertybėmis bei tikėtis efektyvaus narių dalyvavimo. Optimalus komandos narių skaičius gali būti bet koks, jei komanda turi pakankamai išteklių savo reikmėms ir yra įgali efektyviai veikti bei laiku įvykdyti užduotis (Cole, 1998).

Taigi kiekvienos konkrečios komandos optimalus dydis turėtų priklausyti nuo tipo, paskirties, tikslo subalansavimo, nes komanda egzistuoja tik tuomet, kai visi jos nariai siekia bendrų tikslų.

Struktūra. Autorių (Выборнов, 2006; Губко, 2006 ir kt.) teigimu, komandoje svarbi jos struktūra, individualios narių funkcijos, atsakomybė ir elgesio taisyklės. Anot jų, struktūra įgalina formuoti numatomus tarpusavio ryšius tarp individų, technologijų, darbo užduočių ir resursų. Teigiama, jog teisingas darbo užduočių paskirstymas/pasiskirstymas turi esminę reikšmę veiksmingai koordinuojant bendros veiklos procesą. Darbo užduočių paskirstymas/pasiskirstymas turėtų būti vykdomas tiesiogiai pagal darbo pasidalinimą, dėl ko formuotąsi organizacinė diagrama (struktūra). Tokia struktūra atspindėtų komunikavimo pobūdį tarp skirtingus vaidmenis atliekančių komandos narių (žr. 10 pav.). Įvedus komandinio darbo struktūrą, kaip užduočių bei tikslų atlikimo, problemų sprendimo ir jų įgyvendinimo mechanizmą, galima pradėti formuoti komandinio darbo vaidmenis, numatyti kokios kompetencijos žmonės reikalingi, jų bendravimo ryšius ir t. t. Toks ryšių vaizdavimas tenkintų komandų bendradarbiavimo poreikius, būtinus numatytam tikslui pasiekti.

Teigiami komandos narių veiklos rezultatai gali būti pasiekti laikantis pripažinto klasikinio valdymo struktūrų sudarymo principo (žr. 11 pav.).



11 pav. Komandos valdymo struktūra

Komandos narių vaidmenys. Autoriai (Belbin, 1981, 1993; Robbins, 2003) sutaria, jog kiekvienas narys komandoje vaidina įvairius vaidmenis, kurie priklauso nuo atitinkamų sąlygų ir išskiria dvi vaidmenų funkcijas: pirmoji parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis; antroji

sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus (Barvydienė, Kasiulis, 2001). Akcentuotina, kad keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Tuos santykius būtina analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas komandoje priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Tokiu atveju, kai apgaulinėjama, naudojama psichologinė prievarta, terminas *įtaka* pakeičiamas „manipuliacija“. Tačiau skirtumas tarp manipuliacijos ir įtakos komandinėje veikloje ne visada ryškus. Valdžia sukuria įtaką ir atvirkščiai. Valdžia sudaro sąlygas paveikti žmones. Todėl akivaizdu, kad valdžia ir įtaka tarpusavyje susijusios. Svarbu žinoti, kad yra keletas vaidmenų komandoje apibūdinimų: M. Woodcock'as (1979) apibūdino dvylika, J. F. Cragan'as ir D. W. Wright'as (1980) kalbėjo apie dešimt vaidmenų komandoje (5 pagrindinius ir 5 antrinius), M. Belbin'as (1981) išskyrė aštuonis vaidmenis (žr. 1 priedą). Autorių pateikti vaidmenys yra orientuoti į tikslą (koordinatorius, novatorius, stebėtojas/vertintojas, vykdytojas, užbaigėjas), į palaikymą/paramą (koordinatorius, formuotojas, novatorius, komandos darbuotojas, vykdytojas) ir į individualių asmens bruožų pabrėžimą (novatorius, užbaigėjas). Šių vaidmenų mišinys ir yra veiksminga komanda. Kaip teigia M. Belbin (1993), komandoje turi būti realizuojami visi šie vaidmenys, tačiau tai nereiškia, kad komandos narių skaičius yra fiksuotas, t. y. ne mažiau ar ne daugiau kaip aštuoni asmenys. Paminėti vaidmenys tarpusavyje persidengia, todėl teigtina, jog nebūtinai vienas asmuo komandoje turi realizuoti vieną vaidmenį, pvz., komandoje gali būti du novatoriai ir du vykdytojai. Kiekvienas žmogus turi skirtingus asmenybės bruožus ir neobjektyvu garantuoti, jog kiekvienam vaidmeniui komandoje atstovaujantis žmogus tiksliai atitiks, pavyzdžiui, M. Belbin (1993) aprašytus tipus (žr. 1 priedą). Lietuvių kalba M. Belbino modelį aptaria B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) bei V. Barvydienė, J. Kasiulis (2001).

S. P. Robbins (2003) išskiria *devynis* komandos narių vaidmenis: *kūrėjai novatoriai*, kurie gimdo kūrybingas idėjas; *tyrėjai tobulintojai* tobulina pasiulytas idėjas; *vertintojai kūrėjai* analizuoja sprendimo variantus; *siūlytojai* užtikrina struktūrą; *išvadų formuotojai vykdytojai* pasiūlo veiklos kryptį ir iki galo vykdo; *kontrolieriai inspektoriai* tikrina detales; *tvarkos saugotojai* kovoja vidaus kovas; *referentai patarėjai* stengiasi gauti visą informaciją; *ryšinininkai* koordinuoja ir vienija.

Komandos veiklos veiksmingumas daug kuo priklauso nuo to, kaip ji buvo suformuota, t. y. kaip jos nariai linkę atlikti socialinius vaidmenis ir kaip įgyvendinti skirtas užduotis. Atsižvelgiant į tai, galima išskirti keturis vaidmenis: problemų sprendimo specialisto; socialinio-emocionalaus palaikymo; dvigubo vaidmens; stebėtojo iš pašalies (Дафт, 2003). Komandos nariai, atliekantys *problemų sprendimo specialisto* vaidmenį, visą savo energiją nukreipia komandos tikslams siekti.

Jiems būdingi šie bruožai: iniciatyva (siūlo komandai naujus problemos sprendimus); pasikeitimas nuomonėmis; informacijos paieška; energija (nukreipia komandos narius darbui); apibendrinimas (siūlomas idėjas susieja su problemos sprendimo galimybėmis). Komandos nariai, kurių vaidmuo pasireiškia *socialiniu-emocionaliniu palaikymu*, atsako už komandos narių emocinių poreikių patenkinimą, padeda jiems pagerinti savo socialinę būklę. Jiems būdingi šie bruožai: skatinimas (giria kitus, skatina komandos narius teikti naujus pasiūlymus); harmonijos sukūrimas (šalina konfliktus, padeda konfliktuojančioms pusėms susitarti); įtampos mažinimas (humoras); pasirengimas kompromisams (galintis sutikti su kitų nuomone, kad tik išlaikytų harmoniją komandoje); siekiantis visada „eiti į koją“ (visada sutinka su kitų komandos narių pasiūlymais).

Kai kurie komandos nariai atlieka *dvigubą vaidmenį*, tai yra vienu metu vykdo užduotį ir tenkina kitų komandos narių emocinius poreikius. Jie tampa komandos lyderiais, nes siekia patenkinti abiejų tipų poreikius ir į juos lygiuojasi kiti komandos nariai.

Stebėtojo iš šalies vaidmuo yra paskutinis. Jis nepersistengia nei sprendžiant problemas, nei tenkinant kitų komandos narių socialinius poreikius. Paprastai tokie komandos nariai negerbiami.

Taigi įvairiose situacijose vaidmenys gali būti iš esmės kitokie, tačiau, įvairių autorių nuomone, komandos veikloje narių vaidmenys turi būti derinami su pareigomis, orientuotomis į komandos veiklą ir tarpusavio supratimą bei kompetenciją.

Kompetencija yra gebėjimas realizuoti darbinį tikslą, o kompetencijos siejamos su asmenybės bruožais ir gebėjimais, įgalinančiais žmogų sėkmingai veikti įvairiose situacijose (Trotter, Ellison, 2001, Harting, Kleine, 2008). P. Jucevičienė, D. Lepaitė, (2003), W. Westera, (2001) teigia, jog asmens kompetenciją sudaro žinios, vertybės, įgūdžiai. Autorių teigimu, kompetencija yra konkrečios charakteristikos, kurios įgalina asmenį puikiai atlikti darbą daugelyje situacijų ir dažniausiai gauti gerus rezultatus, ir teigia, jog kompetencijos yra veiksniai, kurie atskiria tai, kas yra geriausia nuo likusių darbinio vaidmens charakteristikų. Įgūdžiai ir kompetencija yra susiję su asmenybės bruožais, kuriuos žmonės naudoja tam tikrose konkrečiose darbinėse situacijose, siekdami konkrečių tikslų, rezultatų, leidžiančių pamatuoti darbo efektyvumą. E. Salas (2002) ištyrė apie 4000 įvairių komandų, kurių objektais buvo komandos kompetencijos ir mokymosi procesai darbinio proceso kontekste. Autorius teigia, jog *komandinis darbas* yra neatsiejamas nuo komandos narių kompetencijos tobulinimo proceso ir išskiria tris pagrindines kompetencijų grupes: *žinios* - komandos misija, tikslai, normos ir ištekliai; strateginis klaidų įvertinimas; dalijimosi tikslais bei uždaviniais procesas ir situacijų (i)vertinimas; asmeniniai įsipareigojimai, susiję su specifiniais komandos tikslais; asmenybės charakteristikos. *Gebėjimai* – bendras veiklos monitoringas; lankstumas; tarpusavio paramos teikimas; lyderiavimas komandoje; atkaklus tikslo siekimas; konfliktų sprendimas. *Požiūris ir nuostatos* – orientavimasis į komandos moralę; tikėjimas kolektyviniu veiksmingumu; komandos narių sutelktumas; tarpusavio

pasitikėjimas; komandinio darbo svarbos suvokimas; nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas. Kompetencija apibūdinama gebėjimu pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą (Jovaiša, 2007). Pasak I. Iždonaitės-Medžiūnienės (2009), žinių ir gebėjimų trūkumas sukuria nišą ugdymuisi ir tobulėjimui, kuomet ugdymo procesas organizacijos viduje skatina efektyvaus komandinio darbo poreikį. Autorė išskyrė bendradarbiavimo kompetencijos svarbą komandiniame darbe, kuri priklauso nuo tarpasmeninių gebėjimų, jų valdymo lygio, kuris sąlygoja efektyvaus bendradarbiavimo, gebėjimų ir žinių derinį. Vadinasi, tarpusavyje integruojant komandos kompetencijų pagrindą sudarančius tris kompleksinius elementus – žinias, gebėjimus ir požiūrius/nuostatas – komandos nariams sudaromos prielaidos suprasti komandinio darbo bei komunikavimo (grįžtamojo ryšio teikimo ir gavimo) procesus ir diagnozuoti praktinių įgūdžių, gebėjimų tobulinimo bei komandos kompetencijų realizavimo trigdžius. Komandinio darbo kompetencija neapsiriboja trimis kompleksiniais elementais, nes S. Mahmoodi, G. King (1992), analizuodami komandinio darbo kompetencijos sudėtį, išskyrė šešias komandos kompetencijas, nurodė jų turinį bei šių kompetencijų kryptį. Apibendrintas kompetencijų turinys pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė

Komandinio darbo kompetencijų samprata

Kompetencija	Apibrėžimas
Lyderiavimo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciatyvumas ir veiklos realizavimas, bendradarbiaujant su kitais, loginis mąstymas.
Administravimo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninių ir kitų darbuotojų veiklų struktūravimas bei derinimas. • Žmogiškųjų išteklių valdymas. • Išteklių naudojimas, siekiant didinti veiksmingumą.
Profesiniai įgūdžiai ir žinios	<ul style="list-style-type: none"> • Profesinių žinių ir įgūdžių, būtinų sėkmingai veiklai, taikymas. • Informacinių technologijų vadyba. • Derybų vedimas.
Kognityvūs įgūdžiai ir gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Naujos informacijos valdymas. • Problemų identifikavimas ir sprendimų priėmimas. • Analitinių gebėjimų taikymas.
Tarpasmeniniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Interakcija su kitais. • Konfliktų valdymas. • Efektyvus derybų vedimas.
Asmeniniai bruožai	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptyvumas. • Konfliktų valdymas. • Streso valdymas. • Etiška elgsena. • Pasitikėjimas savimi. • Savikontrolė.

Šaltinis: sudaryta pagal S. Mahmoodi, G. King (1992), V. Žydžiūnaite (2003).

Teigtina, kad komandinio darbo kompetencijos gali būti traktuojamos kaip profesinės kompetencijos elementas. Profesinės kompetencijos sąvoka konkretaus darbo proceso kontekste nebūtinai reiškia vien tik įgytos kvalifikacijos realizavimą, o yra traktuojama ir kaip darbuotojo ar

komandos sugebėjimas pasiekti aktualų organizacijai tikslą bei realizuoti įvairius vaidmenis, kurie kinta priklausomai nuo veiklos pasaulio reikalavimų (White, 1997). Anot J. Stewart (2001), komandinio darbo kompetencijos nėra privalomas profesinės kompetencijos elementas ir aktualus tik tiems darbuotojams bei toms organizacijoms, kuriose *komandinis darbas* yra organizacijos tobulinimo ir organizacijos kultūros elementas. *Komandinio darbo* kompetencijos yra tiesiogiai priklausomos nuo organizacijos, kurioje dirba komanda, iškeltų tikslų ir uždavinių. Organizacijos keliami tikslai ir uždutys kinta, o priklausomai nuo jų gali kisti ir komandos narių vaidmenų specifika, tačiau ir šiame kaitos procese komanda nedirbs sėkmingai, kol nesusiformuos komandinio darbo kompetencijos, kurios yra komandinio darbo stabilumo ir efektyvios veiklos garantas.

Daugelio autorių teigimu, labai svarbus veiksmingos komandos formavimo aspektas – komandos narių asmeninės savybės. Komandos narių charakteriai turi skatinti veikti kartu, tai yra jie turi derėti psichologiškai. Taip pat labai svarbu, kad kiekvienas komandos narys turėtų tokių bruožų, žinių, gebėjimų, kurių neturi kiti. Komandos nariai turi papildyti vienas kitą, kas lemia sėkmingą darbą ir šio darbo sinergetinį išpūdį (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Formuojant veiksmingą komandą, reikšminga atkreipti dėmesį į šiuos *komandinės veiklos principus*: *vieningumą* – komandos nariai turi veikti vieningai, kaip puikiai suderintas mechanizmas, padėti vienas kitam; *sprendimų priėmimas sutarimu* – priimant sprendimus turi būti tariamasi, kol prieinama prie bendros nuomonės; *atvirumas* – komandos nariai turi atvirai reikšti savo nuomonę; *visiškas pasitikėjimas* – komandos nariai turi visiškai pasitikėti vienas kitu; *susižaidimas* – komandos nariai turi sprasti vienas kitą iš pusės žodžio, kad darbas vyktų be trukdymų.

Komandos kūrimo procese išskirtinis vaidmuo tenka **komandos vadovui**, kuris tikslina užduotis, numato tikslų įgyvendinimo veiksmų planą, skatina narius siekti plano įgyvendinimo, formuoja struktūrą, paskirsto komandos narių vaidmenis pagal kompetencijas. Įvertinant tai, kad darnios komandos darbo sėkmė priklauso nuo sugebėjimo formuoti komandą ir jai vadovauti, *vadovo veikla* yra svarbus komandos tobulinimo veiksnys. Nesvarbu kokiame sektoriuje – viešajame ar privačiajame – kuriama komanda, pagrindinė vadovo užduotis yra optimaliausios individų sąveikos konstravimas, sutelkiant komandos narių gebėjimus ir pastangas bendram tikslui siekti. Tai uždavinys, kurio sprendimas priklauso nuo daugybės nežinomųjų – komandos narių vertybių, psichologinių savybių, komandos narių psichologinio suderinamumo, gebėjimo dirbti komandoje ir panašiai. Šios sąveikos konstravimas apima platų vadybinių instrumentų arsenalą: tam tikras artimai susijusias ir viena kitą papildančias funkcijas, kurias atlieka kiekvienas vadovas, t. y. organizatoriaus funkcija, administratoriaus funkcija, specialisto funkcija. Nepriklausomai nuo to, kokioje įmonėje dirba žmogus, didelėje ar mažoje, gamybos, prekybos ar paslaugų, jis siekia

vieno – patenkinti savo poreikius. Šių poreikių patenkinimo laipsnį atspindi pasitenkinimo savo atliekamu darbu lygis. Todėl kuriant komandą jos nariams turėtų būti aiškiai pateiktos pasitenkinimo komandine veikla galimybės. *Pasitenkinimas darbu organizacijoje* rodo, kad darbai organizuojami gerai, jų vykdymas tenkina darbuotojų poreikius. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius ir pan. Vienas iš pagrindinių rodiklių, atskleidžiančių, kad organizacijoje egzistuoja problemų, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, menkos darbo drausmės, didelės personalo kaitos priežastimi. Todėl galima teigti, jog pasitenkinimas darbu yra svarbus visos organizacijos žmonių darbo veiksnys (Vveinhardt, Šalkauskienė, 2007). Ypač atkreiptinas dėmesys į organizacijos komandos narių motyvaciją. Kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių (vertybių, nuostatų ir kt.), vadinamų motyvacijos modeliais. Motyvacijos modelių žinojimas padeda ne tik suprasti individo požiūrį į darbą, bet ir sudaro galimybę išmintingam vadovui sudaryti organizacijos ir jos komandų nariams individualizuoto motyvavimo sąlygas. Motyvaciją sudaro valentingumas (žmogaus siekis savo darbą atitinkančio atlyginimo), lūkesčiai (žmogaus įvertinimas to, kad jo pastangos duoda sėkmingą darbo rezultatą) ir instrumentalumas (žmogus įvertina, ar darbo atlikimas leis gauti atlygį, kurio jis tikisi). Įvertinus motyvacijos komponentus, tikslinga ją susieti su lūkesčių modeliu ar lūkesčių teorija. Ir tai – tik keletas iš vadovui keliamų uždavinių, kurių sėkmingas sprendimas efektyvina grupės narių sąveiką. Be to, aptariant vadovo vaidmenį komandoje paminėtini tokie bendrieji veiksniai kaip: *komandos vadovo požiūris, vadovavimo stilius, asmeninis pavyzdys, sutelktumas sprendžiant uždavinius, veiklos našumo, veiklos kokybės, vertybių palaikymas*.

Svarbu paminėti, kad didelę įtaką formuojant komandą ir jai funkcionuojant vaidina paties *vadovo požiūris* į komandinį darbą. Praktikoje labai dažnai matyti, jog vadovas vengia suteikti iniciatyvą, sprendimų priėmimo teisę deleguoti komandai – dėl dalykinių, asmeninių psichologinių savybių ir bendrosios organizacijos bei visuomenės kultūros. Pavyzdžiui, kultūrine-istorine pasekme galima laikyti tai, kad centralizuota administracinio valdymo sistema ir valstybės globa mūsų šalyje daugelį dešimtmečių slopino individo iniciatyvą ir asmeninę atsakomybę. Keičiantis požiūriui į vadovavimą, komandinėje veikloje vadovo, kaip administruojančiojo, funkcija nyksta, ryškėja lyderystės privalumai. Vadovas turi kurti atvirumo atmosferą, stiprinti komandos narių tarpusavio pasitikėjimą, pabrėžti nuolatinę paramą, dalytis informacija ir pan. Tačiau kurti atvirą pasitikėjimo atmosferą gali tik savimi pasitikinti, brandi ir stipri asmenybė. Valdymas yra sąmoningas ir nuolatinis organizacijos formos palaikymas (Stoner ir kt., 2001). Visos organizacijos turi asmenis, atsakingus už tai, kad tikslai būtų pasiekti. Tie asmenys – vadovai. Taigi siekiant, kad organizacija sėkmingai plėtotųsi, joje dirbtų kūrybiška ir veikli komanda, būtina pradėti nuo vadovo įvaizdžio kūrimo. Vadovo įvaizdį suponuoja vidinės dorovinės vertybės – etika – bei

išorinės – etiketas. Kita vertus, siekiant sėkmingai integruotis į europietiškąją dalykinio bendravimo kultūrą, vis aktualesnė tampa būtinybė kurti etiško vadovo įvaizdį, nes nuo to priklauso ne tik vadovo, bet ir įmonės prestižas, verslo sėkmė (Vveinhardt, Bocytė - Garbačiauskienė, 2006).

Vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Iš vadovų reikalaujama įvairiapusių žinių, sugebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti tobulinimosi perspektyvą, ir, svarbiausia, mokėti įtikinti jam pavaldžius darbuotojus, kad numatomi tikslai realūs ir efektyvūs, t. y. tapti jų vedliu (Seilius, 1998). Svarbu, kad vadovas turėtų realų autoritetą, kurį gali greitai įgyti suradęs teisingą bendravimo su pavaldiniais stilių. R. Kalinauskas (1999), nagrinėdamas vadovo įtaką darbuotojų valdyme, įvardijo tradicinio ir šiuolaikinio vadovo savybes bei skirtumus. Šiuolaikinis vadovas giria, nusako tikslą, akcentuoja paskatinimą, jam svarbiausia – pavaldinių darbo efektyvumas, jis su pavaldiniais draugiškas. Darbuotojų dalyvavimas valdymo procese priklauso nuo vadovavimo stiliaus. Pasak P. Jucevičienės (1996), vadovavimo stilius metodologine prasme remiasi trimis valdymo teorijomis X, Y ir Z, su kuriomis svarbu susipažinti, kalbant apie vadovavimą organizacijai ir komandai. X ir Y teorijas suformulavo McGregor, o teoriją Z pasiūlė W. G. Ouchi (1982). Koks vadovavimo stilius yra geriausias, priklauso nuo daugelio veiksnių. Susitelkusiose, gerai dirbančiose ir suvokiančiose darbo tikslus komandose tikslinga vadovauti demokratiniu arba liberaliuoju stiliumi. Tuo tarpu nesugebančiose susitelkti darbui tam tikrą laiką gali būti ir autokratinis vadovavimo stilius. Pažymėtina, kad komandos sąvoka yra neatsiejamai susijusi su demokratiniu (dalyvavimo) vadovavimo stiliumi, kur vyksta intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupinės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais komandinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą.

Visų komandų ir organizacijų darbo praturtinimo reikšmę pabrėžė P. Jucevičienė (1996), pateikusi pilno darbo praturtinimo proceso modelį. C. Argyris (1962) išplėtojo asmenybės brendimo koncepciją. Jo teigimu, žmogui neužtenka vien noro ir sugebėjimo įvaldyti darbą, susidoroti su juo. Asmenybės branda susijusi su individo, tiek vadovo, tiek ir eilinio darbuotojo, poreikiu vystytis. Teigiama, jog nesėkmės dažniausiai siejamos su vadovo asmenybe, kuri yra svarbus veiksnys, o J. Kvedaravičius (2006) pastebi, jog kartais sėkmingą organizaciją palikus vadovui, veikla suprastėja, todėl daro išvadą, kad vystėsi vadovas, o ne organizacijos žmonės.

Vadovavimas įvairiose stadijose labai skiriasi. Pažymėtina, kad pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti. Jeigu komandos nariai nesuprato nurodymo, suprato jį nevisiškai ar reakcija į nurodymą buvo neadekvati, priešasčių reikia ieškoti vadovo veiksmuose. Telkiant komandą būtina bendros visiems komandos nariams „kalbos“ paieška, kurią apsunkina išsimokslinimo, požiūrių skirtumai ar neįvertinti stereotipai.

Sutelktumas atspindi komandos narių sąveikos efektyvumą ir kokybę. Tinkamas vadovavimas transformuoja žmonių ir grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina komandos sutelktumą. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei nariai jaučia stiprų tarpusavio ryšį, jie nebus linkę pažeidinėti komandos normų. Pastebėta, kad komandos tarpusavio sąsaja labai svarbi ir ji padeda pavieniams asmenims gerai jaustis organizacijoje. Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai, jose išskyla mažiau nesusipratimų. J. A. F. Stoner ir kt. (2001) atlikti tyrimai liudija, kad darnios komandos tolygiau dirba ir pateikia geresnį rezultatą nei nedarnios, kuriose dažnos komunikavimo ir kooperavimosi problemos. Komandų sutelktumui svarbiausia – pasitikėjimas. Tai reiškia, jog tarpusavyje susietos komandos negali toleruoti nei teigiamų, nei neigiamų „ekstremistų“. Dėl šios priežasties galima suvokti, kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje.

Organizacijos vadovas turėtų ieškoti galimybių nuosekliai gerinti komandos darbą. Komandos *našumo didinimas* priklauso nuo jos noro tobulėti, susidoroti su sunkumais bei noro įgyvendinti savo sprendimus. Grupių, kurias galima pavadinti tikromis komandomis, visi darbuotojai privalo ieškoti geriausių būdų savo darbui kuo puikiau atlikti. R. Heller (2000) savo vadybos abėcėlėje įveda veiklaus padalinio sąvoką. Teigiama, kad veiklaus padalinio darbuotojai yra plataus profilio, kiekvienas gerai išmano komandos paskirtį ir gali vienas kitą pavaduoti. Toks komandos lankstumas yra didelis privalumas.

Komandos formavimas didele dalimi priklauso nuo sėkmės puoselėjant organizacijos kultūrą. Organizacijos vadovo užduotis – sukurti ir palaikyti sistemą, apimančią organizacijos kultūrą, struktūrą, motyvų sistemą, kuri sudarytų galimybes plėsti kompetenciją ir didinti veiklos efektyvumą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001). Organizacijos kultūros formavimas kartu yra ir tęstinio proceso vystymas, kurį D. Lodienė ir J. Kvedaravičius (2003) apibūdina kaip veiklų ir veiksmų konstravimą, derinimą, gerinimą. Šiuos veiksmus galima apibūdinti kaip organizacijos vertybių puoselėjimą ir derinimą su asmeninėmis vertybėmis. Vertybes puoselėdamas vadovas organizacijos nariams visų pirma turi būti asmeninis pavyzdys, lyderis – įkvepiantis ir uždegantis. Vertybės remiasi ne tik pasitikėjimu, bet ir tikėjimu. Todėl vadovas privalo tikėti vertybėmis, kurias puoselėja organizacijoje, ir grįsti jomis asmeninius veiksmus. Nuo vertybių priklauso, kaip organizacija reaguoja į aplinką bei tai, kaip ši reakcija atspindi mokymosi bei naujų žinių apie organizacijos išorę atranką (Gimžauskienė, 2006, 2007). Darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai. Jei pastarieji sąžiningai elgiasi su visais, neslepia informacijos, vertina jų pastangas, padeda ir pataria, tai ir darbuotojai elgiasi lygiai taip pat. Tačiau kai organizacijoje pelno siekiama bet kokia kaina, kai

žmonės nevertinami nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės, kai yra išnaudojami, auga nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė (Jėčiuvienė, 2006).

Didele dalimi darbuotojų sąveika priklauso nuo gebėjimo lanksčiai keistis ir, žinoma, tobulėti. E. Laumenskaitė (2003) pažymi, kad šiandien iššūkis bei išbandymas kiekvienam vadovui bei darbuotojui – surasti pozityvią motyvaciją keistis. Efektyvus vadovavimas priklauso nuo vadovo ar lyderio gebėjimo suvokti pavaldinių poreikius ir lūkesčius bei pritaikyti pavaldinių suvokimo apie efektyvų vadovavimą metodus (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004). Vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti žmonėms, turi gerai suprasti jų poreikių prioritetus, žinoti poreikių klasifikaciją. Vadovams galima būtų pamąstyti, kaip pačių veiksmingiausių padalinių gerą patirtį (komandinio darbo ir ypač palankaus organizacijos klimato srityje) perkelti į kitus padalinius ir paversti ne pavienių grupių, bet visos organizacijos privalumu bei laimėjimu (Vveinhardt, Beniušienė, 2005). Nors S. P. Vallo (2003) teigimu, visame pasaulyje *komandinio darbo* svarba pabrėžiama vis labiau, tačiau sėkmingai suburti komandas gali ne visos organizacijos. Pavyzdžiui, *komandinio darbo* principus pasitelkti neretai bus labai sudėtinga organizacijose, kuriose skatinama darbuotojų tarpusavio konkurencija. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje lyderiai susiduria su naujais iššūkiais (Bennis, Nanus, 1998; Byham, Smith, Paese, 2001). Stipri komanda gali būti vienas pastovių konkurencinės jėgos šaltinių nuolat besikeičiančioje rinkoje. Bendravimas, pasitikėjimas, lyderiavimas, atsakingumas, probleminių situacijų sprendimas, komandinis mąstymas – tai savybės, kurios yra nepakeičiamos šiuolaikinėje organizacijoje. Komandos formavimo programos – efektyvi priemonė šioms savybėms ugdyti ir puikiai sustyguotos komandos garantas (Vveinhardt, Beniušienė, 2005). Be to, komandos formavimas negali būti paliktas savieigai kaip nekontroliuojamas procesas, o jis turi būti nuolat stebimas, vertinamas ir pagal poreikį koreguojamas.

Apibendrinant įvairių autorių mintis teigtina, jog veiksmingos komandos formavimo procese išskirtinis vaidmuo tenka komandos vadovui, kuris tikslina užduotis, numato tikslų įgyvendinimo veiksmų planą, skatina narius siekti plano įgyvendinimo, formuoja struktūrą, paskirsto komandos narių vaidmenis pagal kompetencijas. Lemiančiu veiksmu tampa paties vadovo požiūris į komandinį darbą ir vadovavimo stilių, nes tai įtakoja vadybinių komandinio darbo tobulinimo priemonių pasirinkimą.

1.2.3. Veiksmingą ir neveiksmingą komandinį darbą lemiantys veiksniai

Vadybos ekspertai ir tyrėjai (Stoner ir kt., 2001; Che, Yoo, 2001; Blanchard, 2003; Baker, Day, Salas, 2006; Heller, 2006; Roberts, 2006; Carpenter, Bowles, Gintis, 2006; Vyrastekova, Onderstal, Koning, 2006; Chauvin, Paige, Yaug, 2008; Bruce Bagley, 2008; Vijeikienė, Vijeikis,

2000; Šimanskienė, 2001, 2009; Hale, Whitlom, 2009; Hale, 2009; Mikalauskas, 2009 ir kt.) teigia, kad sėkmingą organizaciją charakterizuoja veiksmingas *komandinis darbas*.

Pasak L. Douglass, E. Bevis (1979), komandos *veiksmingumas* yra efektyvumo, produktyvumo ir tikslų realizavimo sinonimas, kai geriausiai panaudojama turima komandos energija. Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė, 2001) teigiama, kad *efektyvumas* yra rezultato ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis. Anglų kalboje efektingumas reiškia: pasiekti trokštamą efektą; padaryti stiprų ir malonų įspūdį; vaidmens ar statuso turėjimas (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 1998).

M. Walton (1990) teigimu, efektyvumas yra įvertinamas remiantis pasiekimais ar rezultatais ir gali būti matuojamas keliais metodais: veiklos įvertinimu (pvz., pajamų ar išlaidų pasikeitimas per tam tikrą laikotarpį, kurie identifikuoja pozityvų pokytį); komandų lyginimas tarpusavyje (nuolatinė konkurentų stebėseną) ir taip toliau. Dažniausiai akcentuojama, jog *veiksmingumas* yra esminė ir išskirtinė komandos charakteristika, leidžianti komandą atskirti nuo grupės. Komandos gali būti veiksmingos ir neveiksmingos, tačiau bet kokių atveju jos būna komandos. Efektyvios komandos yra tik tos, kurios *veiksmingai* atlieka užduotis, siekiant tikslo, tai yra, komanda yra lanksti ir sugeba prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Organ, Bateman, 1986). Oxford Advanced Learner's Dictionary (1998) sąvoką *veiksmingas* aiškina kaip gebėjimą dirbti gerai, patenkinamo rezultato pateikimas, minimaliai sunaudojant laiko bei išteklių, buvimas kompetetingu. Veiksminga komanda sukelia *pozityvų įspūdį* ir tai lemia komandos patrauklumas. Tokia komanda gali būti vertinama kaip kooperatyvi, turinti prestižą, skatinanti interakciją tarp komandos narių. Patrauklumas sietinas su naryste komandoje. Narystė komandoje gali prarasti savo patrauklumą, jei nauji nariai jaučia, jog komanda kelia nerealius, neracionalius reikalavimus ir kuomet kai kurie komandos nariai per dažnai dominuoja arba egzistuoja varžybos tarp komandos narių. Komandai neatsižvelgiant į individualius narių poreikius, narystės joje patrauklumas pasmerktas mažėti, o drauge komandos nariai įdeda ir mažiau pastangų, siekiant gerų veiklos rezultatų ir numatytų tikslų.

Vadovaujantis pagrindine komandinio darbo prielaida, kad visuma yra geriau už atskirų dalių sumą dėl kooperavimosi, koordinacijos, nuoširdumo, galima teigti, kad komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei kiekvienas individas atskirai (Mendelsohn, 1998).

Pažymėtina, jog *komandinis sprendimas* – ryškus *veiksmingos komandos* bruožas. Sprendimo veiksmingumas priklauso nuo įsitraukimo ir dalyvavimo komandoje laipsnio. L. Skon ir kt. (1981), analizuodamas sprendimų reikšmę, įrodė komandinių sprendimų pranašumą. Jis teigia, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus negu žmonės, dirbantys individualiai. Priežastis, dėl kurių komandinis sprendimas yra veiksmingesnis, įvardijo P. Jucevičienė (1996). Ji teigia, kad komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimiau

pasinaudoti. Be to, didėja motyvacija aukštos kokybės sprendimui priimti. Sprendimo priėmimas yra tik vienas žingsnis, bet jis yra lemtingas. Siekiant organizacijos tikslų problemų sprendimų procese, reikšmingas tinkamas sprendimų priėmimas, kuris reiškia, kad tarp komandos narių yra susitarta, koku būdu bus veikama. Daugelis autorių, nagrinėdami komandinių ir individualių sprendimų priėmimą ir įrodę komandinių sprendimų pranašumą, nustatė, kad egzistuoja *veiksniai, trukdantys komandoms priimti efektyvius sprendimus: egzistuoja konfliktiniai narių tikslai, norima per greitai pasiekti susitarimą, heterogeniškumo trūkumas (kuo vienodesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo), nepasitikėjimas, ypač aukštesnes pareigas užimančių žmonių, laiko trūkumas (kuo didesnė komanda, tuo daugiau reikia laiko), netinkamas komandos dydis ir kt.*

Apibendrinus sprendimų priėmimo veiksnius, galima teigti, kad galimi įvairūs sprendimų priėmimo variantai. Tai priklauso nuo daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių. Veiksnių, trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti tiek organizacijoje, tiek ir komandoje nepageidaujamų reiškinių ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų.

Viena iš pagrindinių veiksmingos komandos sąlygų – *komunikacija*, t. y. mokėjimas klausyti ir teisingai pateikti savo mintis, perduoti ir priimti informaciją, kadangi šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai. Komunikacijos struktūros daro įtaką ne tik komunikavimo efektyvumui, bet ir problemų sprendimo efektyvumui, santykiams komandoje.

Svarbus *komandos veiksmingumo veiksnys - geras komandinių ir funkcinų vaidmenų atitikimas*. Komandai pakanka turėti du labai protingus narius, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos (Neverauskas, 2001). Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą. Komandos, turinčios daugelį ar visus komandinius vaidmenis (pirmininkas, idėjų žmogus, organizatorius, formuotojas, komandos žmogus, teisėjas, kontaktų žmogus, tikrintojas, specialistas), veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių.

M. Belbin (1993), tyrinėdamas žmonių vaidmenis, kurie būtini veiksmingam susiformavusios komandos darbui, pastebėjo, kad dažniausiai nariai patys prisiima vieną ar daugiau tam tikrų vaidmenų, kurie būtini norint sėkmingai dirbti. Jis išskyrė aštuonis vaidmenis: natūralus lyderis /pirmininkas, veiklos žmogus, idėjų žmogus, kontaktų žmogus, organizatorius, tikrintojas, teisėjas/vertintojas, komandos darbuotojas. Šių vaidmenų mišinys ir yra efektyvi komanda. Pažymėtina, kad *komandos narių funkcijos ir vaidmenys yra skirtingi dalykai. Funkciniai vaidmenys* – tai pareigos, nustatytos pareiginėse instrukcijose. Kai į komandą kviečiami būsimi komandos nariai, stengiamasi susikoncentruoti ties funkciniais vaidmenimis – pasirenkami nariai, remiantis jų igūdžiais, gabumais ir patirtimi kokioje nors srityje: profesinėje, kokybės ar personalo valdyme, finansuose ir kt. *Komandinis vaidmuo* tiek pat svarbus, kaip ir funkcinis. Tai vaidmuo,

kuri narys prisiima, išreikšdamas savo įnašą ir santykius su kitais nariais, kai dirbama kaip kolektyvo dalis. Komandinis vaidmuo siejamas su asmenybe ir išmoktu elgesiu, o ne su patirtimi ar žiniomis. B. Everard, G. Morris (1997), nagrinėdami komandos veiksmingumą lemiančius veiksnius, pažymi, kad ne vieną problemą, su kuriomis nuolatos susiduria organizacijos, siekdamas veiksmingo komandos veikimo, tikriausiai galima priskirti tam, kad netinkamai parenkami jos nariai. Todėl pirmas žingsnis, sudarant komandą, yra reikiamų žmonių parinkimas. Tačiau, kad ir kokia būtų komandos sudėtis, visi komandos nariai privalo būti pilnateisiai. *Teigtina, jog tinkamai suprastas ir realizuotas individo vaidmuo ir jam suteiktas statusas, kuris siejamas su pagarba asmenybei ir jos autoritetu komandoje bei organizacijoje, gali tapti jo veiklos motyvu. Statuso praradimas, susilpnėjimas gali sukelti žmogui neigiamas emocijas, o jo paaukštinimas gali motyvuoti efektyvesnės veiklos realizavimą.*

G. Yukl (2001) nurodo, kad veiksmingos komandos turi *lyderį*, kurio pareigos yra pasiekti rezultatus per keleto žmonių pastangas. Analizuojant komandos lyderio veiklą, galima išskirti pagrindinius būdus, kuriais lyderis įtakoja komandos veiklą, siekdamas jos efektyvumo: pripažindamas ar aktyvindamas komandos narių poreikius, padidindamas atlyginimą už sėkmingą darbo užduočių atlikimą, padėdamas pašalinti technines kliūtis tikslams pasiekti, išplėsdamas asmeninio pasitenkinimo galimybę, jeigu grupės narys gerai dirba ir kt. *Akcentuotina, kad vadovo veikla darbo grupėje gali būti ypač efektyvi, jeigu jis turi ne tik formalųjį, bet ir neformalųjį autoritetą.*

Sutelktumo sąvoką J. A. F. Stoner ir kt. (1999) apibūdina kaip solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Minėti autoriai nurodė būdus, kuriais vadovai gali padidinti komandos sutelktumą, t. y. skatinti konkurenciją tarp kitų komandų, didinti tarpasmeninį patrauklumą (tapatinti save su tais, kuriais žavisi), stiprinti tarpusavio sąveiką (sudaryti galimybes draugiškai bendrauti), kelti nariams bendrus tikslus ir kurti bendrus likimus. Autoriai pabrėžia, kad komandos sutelktumas arba solidarumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis, kokią įtaką komanda gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei nariai jaučia stiprų tarpusavio ryšį, jie nebus linkę pažeidinėti komandos normų. Pastebėta, kad komandos tarpusavio sąsaja labai svarbi ir ji padeda pavieniams asmenims gerai jaustis dėl savo indėlio. Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai, jose iškyla mažiau nesusipratimų. J. A. F. Stoner ir kt. (1999) atlikti tyrimai liudija, kad darnios komandos tolygiau dirba ir pateikia geresnį rezultatą nei nedarnios, kuriose dažnos komunikavimo ir kooperavimosi problemos. Komandų sutelktumui svarbiausia – pasitikėjimas. Tai reiškia, jog tarpusavyje susietos komandos negali toleruoti nei teigiamų, nei neigiamų „ekstremistų“. Dėl šios priežasties galima suvokti, kad kai kurie gabūs darbuotojai negali klestėti į *komandinį darbą* orientuotoje aplinkoje.

Komandos veiklos veiksmingumui įtakos turi darbo *praturtinimas*, t. y. žmogaus tobulėjimo, saviaktualizacijos galimybės, suteikiant jam daugiau atsakomybės ir pripažinimo už atliekamą darbą.

Siekiant veiksmingos komandos raidos, reikalinga nagrinėti žmonių santykius komandoje bei didelį dėmesį skirti įgimtiems žmogaus bruožams, nemaža dalimi sąlygojantiems jo santykius komandoje. Mokslininkai pateikia įvairių vadovavimo bruožų teorijų: charizmatiško, makiaveliško ir kt. tipų. *Charizmatiško* tipo žmonės mėgiami, jais tikima ir sekama. *Makiaveliško* tipo vadovai nepasitiki žmonėmis, siekdami tikslo jais manipuliuoja. Vadovas, norėdamas sėkmingai vadovauti, turi mokėti panaudoti įgytas žinias.

P. Hersey ir K. H. Blanchard (1990) išskiria dvi aiškias vadovavimo kryptis: veiklos ir komandos struktūros suformavimas (vienpusė komunikacija) bei dėmesys komandos nariams (dvipusė komunikacija). Pagal paskirstyto vadovavimo teoriją komandos turi du pagrindinius tikslus: įvykdyti užduotis ir palaikyti efektyvius dalykinius narių santykius. Vadovas turi realizuoti kai kurias funkcijas ir kai kuriais atvejais vadovavimą paskirstyti tarp komandos narių, kad įvykdytų minėtus tikslus. R. Bales (1950) atlikta sąveikos – proceso analizė leidžia išskirti tris etapus, kuriuos pereina komanda, prieš priimdama konkrečios problemos sprendimą: orientacija - „kur yra problema?“, „kokia ji yra?“, įvertinimas - „kaip mes dėl to jaučiamės?“, kontrolė - „ką mes turime daryti?“. Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos elgsenos modelių dinamiką ir psichologiškai neužsisklęsti kuriame nors viename. P. Jucevičius (1996), nagrinėdamas organizacijų *antreprenerystės* problemą, išskiria penkis bendruosius bruožus: organizacijų aktyvi pozicija; organizacijų siekimai; komandinio darbo kultūra; sugebėjimas mokytis bei spręsti problemines situacijas.

Ypač reikia atkreipti dėmesį į organizacijos komandos narių *motyvaciją*. Kiekvienas žmogus yra individas, jis savitai reaguoja į įvairius motyvus. Tai priklauso nuo įvairių veiksnių (vertybių, nuostatų ir kt.), vadinamų motyvacijos modeliais. Motyvaciją sudaro valentingumas (žmogaus siekis savo darbą atitinkančio atlyginimo), lūkesčiai (žmogaus įvertinimas to, kad jo pastangos duoda sėkmingą darbo rezultatą) ir instrumentalumas (žmogus įvertina, ar darbo atlikimas leis gauti atlygį, kurio jis tikisi). Įvertinus motyvacijos komponentus, tikslinga ją susieti su lūkesčių modeliu ar lūkesčių teorija. Be to, narių motyvavimas dirbti yra susijęs su atliekamu vaidmeniu bei jo suvokimu, kadangi kiekvienas žmogus atlieka daug vaidmenų. Tinkamai suprastas ir realizuotas individo vaidmuo ir jam suteiktas statusas, kuris siejamas su pagarba asmenybei ir jos autoritetu įvairiose komandose bei organizacijoje, gali tapti jo veiklos motyvu. Statuso praradimas, susilpnėjimas gali sukelti žmogui neigiamas emocijas, o jo paaukštinimas visada motyvuoja efektyviau veikti.

Darni komanda jaučia poreikį keistis, pasitikrinti darbo metodus, ar nepaseno, reikalui esant, kreiptis į ekspertus. Nuolat svarstant darbą, lyginant jį su išskeltais uždaviniais ir kitais svarbiais dokumentais, komanda stiprėja, spartėja pažanga. Svarbus veiksnys komandoje yra *sugebėjimas pasinaudoti iš šalies gauta informacija ir pačios komandos informacijos rinkimo profesionalumas*, nes tinkama informacija gali padėti komandai, o drauge ir organizacijai pozityviai keistis ir tobulėti. Įvertinus tai, kad komandos perspektyva nesibaigia vienos užduoties atlikimu, būtina išnaudoti visas galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją, reikalingą pereiti į kitą darbą kitoje komandoje, kitame skyriuje arba kitoje organizacijoje. Orientuojantis į organizacijos veiklos kaitos tendencijas bei efektyvumo siekimą svarbu, kad komandos nariai automatiškai atliktų veiklas, mechaniškai kauptų specializuotas žinias, vystytų struktūrinį mąstymą bei suvokimą. Vadinasi, *komandos narių kompetencija yra „šerdinis“ efektyvios komandos veiklos komponentas ir esminė šios veiklos prielaida* (Žydžiūnaitė, 2005).

Komandinio darbo veiksmingumą gali pagerinti konfliktai - mano daugelis užsienio ir Lietuvos mokslininkų (Obrazcovas, 2006; Stoner, Freedman, Gilbert 2000; Edelman, Crain, 1997; Gromova 1997; Stoškus, 2006; Leonienė, 2001; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Sakalas, 1998, 2003; Seilius, 1998, 2004;), akcentuodami konfliktų sampratos aktualumą savo teoriniuose darbuose. *Konfliktas* - priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus (personalo) ar grupės (komandos) pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai (Valackienė, 2009). Autoriai konflikto situaciją apibūdina gana skirtingai, nors vieningai sutaria dėl to, kad konfliktai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus. Pasak L. Šalkauskienės, A. Labucko (2009), priklausomai nuo to, kaip yra sprendžiami konfliktai ir kaip atsižvelgiama į konfliktuojančių pusių interesus, konflikto baigtis gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos. Kiekvienai organizacijai svarbu, kad vykdoma vadybinė organizacijos politika užtikrintų darnų kolektyvą, besirūpinantį bendrais verslo veiklos rezultatais, išvengiant nesutarimų ir konfliktų, kurie neigiamai veikia organizacijos psichologinį klimatą. Tarpusavio nesutarimai trikdo darbo organizavimą, pasitikėjimą, kartu ir verslo sėkmę rinkoje. Iš žmonių santykių kylantys konfliktai, kuriuos sąlygoja nesuderinamumas, įtampa ir priešiškus kitų atžvilgiu, beveik visada yra žalingi (Robbins, 2003). Tačiau užsiimančių nestandartine veikla komandos narių nesutarimai dėl darbo turinio (vadinami užduoties konfliktai) nėra žalingi. A. Sakalas (2004) pažymi, jog kai kurių konfliktų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliamos problemos. Svarbu suprasti, kad konfliktai yra neišvengiami, tai lyg sudėtinė organizacijos dalis. Taigi vienu atstovų įrodyta, kad konfliktų reikia vengti, nes jie byloja apie grupės veiklos sutrikimus. Kiti atstovai teigia, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas bet kurios grupės veiklos rezultatas. Konfliktas neprivalo būti piktybinis, veikiau turi potencialą tapti pozityvia jėga, lemiančia komandos veiklos rezultatus. Trečioji, naujausioji minties kryptis teigia, kad konfliktas

komandoje yra ne tik teigiama jėga, bet įrodinėja, jog efektyviai grupės veiklai konfliktas yra absoliučiai būtinas (Robbins, 2003).

Konfliktai neišvengiami organizacijos darbe ir bet kur kitur. Konfliktas gali būti „sveikas“ (pozityvus) ir „nesveikas“ (negatyvus), bet jei jis blogai valdomas, tai slegia organizacijos darbuotojus. „Nesveikas“ konfliktas blokuoja kolektyvo darbą (Obrazcovas, 2006). Išvengti konflikto vadovui ypač padeda asmeninis darbuotojų pažinimas, leidžiantis iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksma ir tinkamai pasirinkti savo elgesį. Taip pat mažai konfliktuojama komandose, kurių nariai iš anksto informuojami apie planuojamus pokyčius, kuriuose tariamasi, kaip geriau juos įgyvendinti. Komandos darbas priklauso nuo labai daug veiksnių, todėl vadovo įtaka darbuotojui būtina (Jėčiuvienė, 2006): instruktavimas gilina žinias, gerina tarpusavio santykius; susirinkimai, pasitarimai, padeda spręsti problemas ir konfliktus; individualūs pokalbiai padeda darbuotojams spręsti problemas; bendravimas padeda gerinti psichologinį kolektyvo klimatą; atlikto darbo įvertinimas; planavimas padeda tikslams suformuluoti ir veiksmų planui sudaryti.

Valdymo pokyčiai komandose, organizacijose ir sistemose gali skatinti žmones struktūrizuoti į pogrupius, kur kyla konfliktų tarp grupių, o tai gali kliudyti bendradarbiauti ir suvokti (Громова, 1997; Козер, 2000; Джуэлл, 2001; Seilius, 2004). Be to, grupės tikslai negali kirstis su individualiais atskirų grupės narių tikslais, todėl grupės nariai turi išsiaiškinti, ar kolektyvo tikslai atitinka jų individualius interesus. Kiekviena darbo kolektyve yra du tikslų lygiai, kuriuos vadovas privalo kuo glaudžiau susieti: tikslai, skirti darbo užduotims pasiekti; tikslai asmeniniams poreikiams patenkinti (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Kiekvienai organizacijai svarbus jos įvaizdis, todėl kilusius konfliktus reikia valdyti, nes jie turi įtakos darbo kokybei bei veiklos rezultatams. Organizacijos vadovui svarbus darbuotojų pažinimas, nes tai leidžia iš anksto numatyti gresiantį konfliktą. Komandą sudaro skirtingas pažiūras, nuostatas turintys žmonės, tačiau komandos, atstovaujančios organizacijos interesams, - reikalingos. Komandai esant vieningai klausimai ir problemos sprendžiamos greičiau, nauji pasiūlymai padeda efektyviau vykdyti organizacijos pavestus darbus. L. Šalkauskienė ir kt. (2006) teigimu, veiksmų, trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti komandoje nepageidaujamų reiškinių ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų. Konfliktų sprendimas – tai gebėjimas įvertinti žmonių ir jų nuomonių skirtumus, išspręsti kilusias problemas. Tinkamas konflikto valdymas sąlygoja teigiamus padarinius komandos darbe ir pašalina konfliktą lėmusias priežastis. Dirbant komandose, ganėtinai dažnai, neišsiaiškinus iki galo problemos esmės, kyla konfliktai. Tik laikantis tam tikrų keliamų reikalavimų bei nuoseklumo, galima tikėtis problemų sprendimo komandose sėkmės.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia pagrįsti *konfliktų įtakos komandiniam darbui* svarbą. Kiekvienai organizacijai svarbu, kad vykdoma vadybinė organizacijos politika užtikrintų darnų komandos darbą, besirūpinantį bendrais verslo veiklos rezultatais, išvengiant nesutarimų ir konfliktų. Priklausomai nuo to, kaip yra sprendžiami konfliktai ir kaip atsižvelgiama į konfliktuojančių pusių interesus, konflikto baigtis gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos. Vienų mokslininkų įrodyta, kad konfliktų reikia vengti, nes jie byloja apie komandos veiklos sutrikimus. Kiti teigia, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas bet kurios komandos veiklos rezultatas. Naujausios minties atstovai teigia, kad konfliktas komandoje yra ne tik teigiama, bet ir absoliučiai būtina jėga, siekiant veiksmingos komandos veiklos.

Komanda, pasiekdama vis geresnių rezultatų, stiprina bendrą įsitikinimą, kad ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą vykdyti užduotis (Robbins, 2006). Pasitikėjimą savimi gali sumažinti pernelyg didelė vadovo kontrolė (Šaparnis, Merkys, 2001). *Komandinis darbas* yra grindžiamas *bendradarbiavimu*. Bendradarbiavimas suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybę mokytis, skatina nuolat tobulėti (Hargreaves, 2008).

Apibendrinant ir susisteminant daugelio autorių darbus (pvz., Stoner, Frieman, 2006; Robins, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Vijeikienė, Vijeikis, 2000 ir kt.), galima išskirti veiksmingą komandinį darbą lemiančius veiksnius: aiškus tikslas, normos, įtaka, tinkamas vadovas, bendravimas, statusas, narystė, palankus psichologinis mikro klimatas, konfliktų sprendimo būdai, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, mokymo ir mokymosi reikšmė.

Neveiksmingo komandinio darbo veiksniai. Remiantis J. Kasiuliu, V. Barvydiene (2001) cit. Woodcock ir Franc (1998), galima išskirti neefektyvaus (neveiksmingo) komandinio darbo veiksnius: *netikęs vadovas/lyderis* - tai prastas specialistas, nevykęs organizatorius ar ydinga asmenybė. *Vadovavimas/lyderiavimas* – svarbiausias komandos rezultatų veiksnys; *nepakankama darbuotojų kvalifikacija*, kuri būtina derinant profesines ir asmenybės savybes, nes jų lydinys leidžia sėkmingai veikti; *nekonstruktyvus klimatas*, nes žmonės slepia savo pažiūras ir požiūrius, mieliau nori būti „patogiais“, o ne natūraliais; *migloti tikslai* - efektyvi komanda leidžia kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus ir taip prisidėti prie kolektyvinių tikslų realizacijos; *žemi darbo rezultatai* - kartais komandoje vyrauja teigiamas klimatas, efektyvus vadovavimas, tačiau nepakanka atkaklumo uždaviniams išspręsti. Rezultatai prasti, nors visi darbuotojai kompetentingi; *neefektyvūs darbo metodai* - optimalūs darbo metodai, efektyvūs sprendimai būtini kiekvienai komandai; *atvirumo stygius ir konfrontacija*, nes kai kuriose komandose, tarsi susitarus, nei žmonės, nei įvykiai kritiškai nesvarstomi. Laisvas sprendimų ir

komentarų srautas pakeičiamas mandagiu slegiančiu klimatu; *nebrandūs bendradarbiai* - stiprieji komandos nariai pasižymi tam tikromis asmenybės savybėmis, kurios nėra būdingos ne tokiems veikliems darbuotojams (nesugebantys ar nemokantys „prasimušti“ paprastai laikosi pasyviai, nuolat siekia stabilumo); *nepakankamas novatoriškumas ir kūryba*, naši komanda sugeba kurti ir įgyvendinti kūrybines idėjas (nuobodus beprasmių veiksmų, užduočių kartojimas kelia nusivylimą, slopina gyvybingumą, entuziazmą bei kūrybą); *nekonstruktyvūs santykiai su kitomis komandomis*.

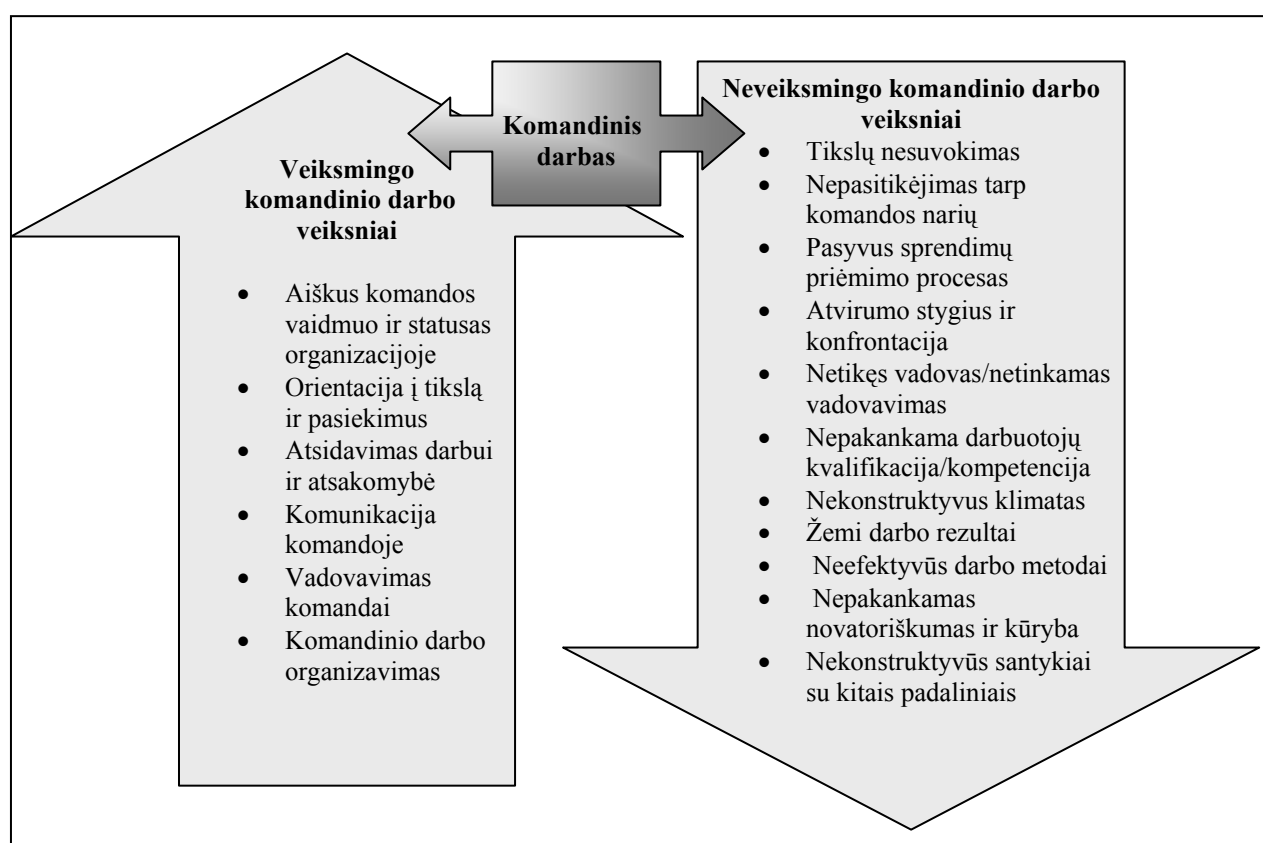
B. R. Jewell (2002) cit. Kotller ir Schlesinger (1979) nustatė šešias strategijas, kaip įveikti priešinimąsi pokyčiams (pvz., komandiniam darbui įdiegti): *išsilavinimas ir bendravimas* padeda žmonėms suprasti poreikį keistis (veiksminga esant abipusiam pasitikėjimui, tačiau gali pririesti labai daug laiko); *dalyvavimas ir įtraukimas* – žmonės dalyvauja pokyčius planuojant ir vykdant (gali būti veiksminga, bet priries daug laiko ir kompromisų, jei pokyčiai ne visai tinkami); *pagalba ir parama*, t. y. perkvalifikavimas ir konsultavimas (brangu, sugaištama daug laiko ir negarantuoja sėkmės); *derybos ir tarimasis* – skatina pripažinti pokyčius; *manipuliavimas ir kooptavimas* – dėl bandymų papirkti pasipriešinimo lyderius ir pasirinkto informacijos perdavimo būdo (nutekėjimo) kyla etikos ir kitokių problemų; *aiški ir numanoma prievarta* – veiksminga, tačiau taip pat gali kilti pasipiktinimas ar streikai. Labiausiai komandinio darbo sistemai priešinasi vidurinio ir žemiausiojo lygio vadovai. Įdiegus organizacijoje *komandinį darbą* ir dėl to pagerėjus darbo efektyvumui, mažėja užimtumo garantija. Todėl šių lygių vadovai bijo prarasti darbą ir autoritetą. Tai susiję ir su autoritarinio darbo įpročiais, nenoru prarasti įgaliojimų ir teisės vertinti pavaldinius (Vanagas, 2006). Neretai komandose išskyla problemų, susijusių su tuo, kad darbuotojai nepriima nukrypimų nuo klasikinių valdymo formų, nes realus dalyvavimas valdyme iš jų reikalauja papildomų didelių laiko sąnaudų. Komandos valdymo problemos ženkliai sumažina darbo produktyvumą (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Taigi silpna, nevykusi komanda organizacijai, verslui gali padaryti žalos daug daugiau nei vienas nekompetetingas darbuotojas. Tam, kad *komandinis darbas* būtų produktyvus ir veiksmingas, jį reikia organizuoti tinkamai, t. y. pagal tam tikras taisykles ir nuolat tobulinti. Tinkamas komandos organizavimas yra mokslas ir menas (Dromantas, Merkys, 2004).

Taigi *komandinis darbas* organizacijoje apima žmoniškųjų išteklių, organizacinių veiksmų valdymą ir pokyčių progreso įvertinimą. Per visą šį laikotarpį svarbu žinoti pagrindinius komunikavimo su darbuotojais principus, atkreipti dėmesį į atlygio sistemą, organizacijos struktūrą ir į kliūtis, trukdančias siekti tikslo. Reikia suprasti, kad prasidėjus pokyčių progresui gali iškilti į paviršių vis daugiau ir daugiau problemų komandos darbe, tačiau nepaisant to būtina siekti užsibrėžto tikslo, stebėti ir palaikyti grįžtamąjį ryšį su darbuotojais, akcentuojant menkiausią pažangą.

G. P. Shea ir R. A. Guzzo (1987) teigia, kad komandos veiksmingumas yra *trijų kintamųjų kombinacija*: užduoties priklausomybė, galimybių jausmas ir rezultatų priklausomybė. Užduoties priklausomybė – narių tarpusavio sąveikos laipsnis, kurio reikalauja *komandinis darbas*. Užduoties priklausomybės laipsnis padidina komandos galimybių jausmą – visų narių tikėjimą, kad jie gali dirbti veiksmingai. Rezultatų priklausomybė yra laipsnis, kurio komandos darbo rezultatus jaučia visi jos nariai.

Veiksnių, kurie identifikuoja veiksmingą/efektyvą ir neveiksmingą/neefektyvą komandinį darbą susistemėjimas (žr. 12 pav.) leidžia pateikti 1.2.3. poskyrio apibendrinimą.



12 pav. Veiksmingo ir neveiksmingo komandinio darbo veiksniai

Apibendrinant galima teigti, jog *veiksminga komanda: kelia užduotis ir tikslus; nustato komandoje kylančias problemas; patys komandos nariai prašo, renka svarbią informaciją ir faktus apie komandos reikalus, kviečia išsakyti idėjas bei nuomones; teikia informaciją, siūlo idėjas ir nuomones; apmąsto, interpretuoja pasiūlymus, patikslina neaiškius dalykus, siūlo alternatyvas; apibendrina idėjas ir pasiūlymus, siūlo sprendimus ar išvadas, kurias komanda priima ar atmeta; nustato, kiek sutariama dėl priimto sprendimo.*

Neveiksmingos komandos veiksniai yra netikęs vadovas, netinkamas vadovavimas, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, nekonstruktyvus klimatas, migloti tikslai, žemi darbo

rezultatai, neefektyvūs darbo metodai, atvirumo stygius ir konfrontacija, nebrandūs bendradarbiai, nepakankamas novatoriškumas ir kūryba bei nekonstruktyvūs santykiai su kitais padaliniais, komandos narių nesugebėjimas susitaikyti su pokyčiais organizacijoje arba pasipriešinimas komandinio darbo organizavimui. Pasipriešinimo darbui komandose priežastis (netikrumas – tikrumo, kad komanda verta dėmesio, nebuvimas; komandos narių patiriamas diskomfortas ir rizika komandiniame darbe; sutelktumas, apibrėžiant aiškią komandos veiklą, tiksus, uždavinius, laiduojant sėkmę; neefektyvus „grįžtamasis ryšys“ - nevertinama komandos veikla; neteisingai suvokiamos apdovanojimo sistemos; nėra noro pokyčiams; neatitinkanti komandos filosofijos organizacinė struktūra; asmeniniai konfliktai.

1.3. Komandinio darbo tobulinimo modelis

Siekiant suformuoti *komandinio darbo* tobulinimo modelį, buvo atlikta teorinių ir praktinių *komandinio darbo* organizacijoje tyrimų apžvalga. Apibendrinant *komandinio darbo* organizacijoje tyrimus, galima teigti, jog istoriškai susiklostė šios *komandinio darbo* tyrimų kryptys:

- *Komandų formavimo* tyrimo kryptys, kurios susijusios su *komandinio darbo* vaidmenų ir darbo užduočių paskirstymu (Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, Грабенко, 2002; Паркер, Кропп, 2003; Выборнов, 2006; Вартанян, 2006).
- *Refleksiniai, verslo žaidimų taikymo* tyrimai, kurie skirti apibendrinti ir tirti *komandinio darbo* procesus, panaudoti mokymosi teorijas per refleksinius žaidimus. Šiandien tai bene labiausiai išplėtotą tyrimų sritis (Фоппель, 2002; Васин, 1989, 2005; Губко, 2006; Rakickas, Skunčikienė, 2007; Skunčikienė, 2008; Новиков, Д. А. 2006, 2007, 2008).
- *Eksperimentiniai komandinio darbo* tyrimai įtraukia imitacinius verslo žaidimus, siekiant tirti ir tobulinti komandinio darbo procesus (Фоппель, 2002; Skunčikienė, 2008).
- *Diagnostiniai komandinio darbo* tyrimai, kurie skirti diagnozuoti komandinio darbo raišką, specifika, funkcionalumą organizacijoje (Guerin, 1997; Bushe, 1998; Merkys, 1999; Margerison-McCann, 1991, 2000, 2006; Hofstede, 1980, 2001; Baker, Horvath, Capion, Offermann, Salas, 1999, 2001; Wiedmann, Watzdorf, Richter, 2000 ir kt.). Plačiau šie tyrimai bus aptarti antroje disertacijos dalyje.

Atlikta teorinių ir praktinių *komandinio darbo* organizacijoje tyrimų apžvalga atskleidė, jog pavyko aptikti tik matematinius *komandinio darbo* formavimo ir funkcionavimo modelius bei su jais susijusias tyrimų kryptis. Taigi išryškėjo veiksmų sekos sudarymo nuolatiniam komandinio darbo tobulinimui svarba.

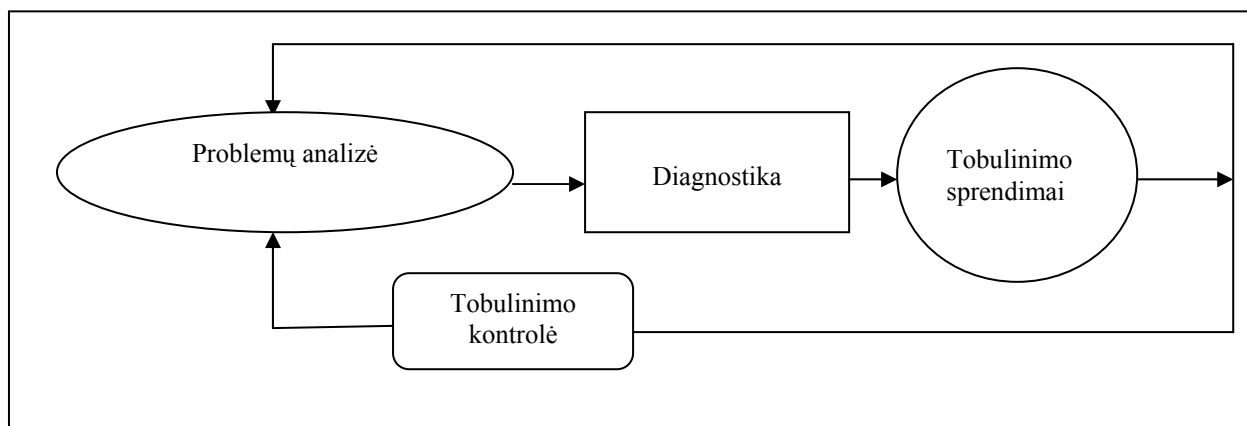
Atlikta *komandinio darbo* tobulinimo požiūrių (Stumpf, Thomas, 2003; Van Dick, West, 2005) analizė išryškino veiksmų sekos sudarymo nuolatiniam *komandinio darbo* tobulinimui svarbą ir leido suformuoti *komandinio darbo* tobulinimo procesą, kuris apima 4 pagrindines stadijas (žr. 13 pav.):

Problemų analizė - tai stadija, kurioje identifikuojamos problemos, kurioms spręsti reikia formuoti komandą.

Diagnostika - tai stadija, kurioje diagnozuojama komandinio darbo būklė, išskiriamos stipriosios ir silpnosios komandinio darbo pusės, siekiant numatyti tobulinimo veiksnius.

Tobulinimo sprendimai - tai stadija, skirta komandinio darbo vadybiniais sprendimams priimti ir įgyvendinti.

Tobulinimo kontrolė - tai stadija, kurioje analizuojami komandinio darbo rezultatai, įvertinami pokyčiai.



13 pav. Komandinio darbo tobulinimo procesas

Tobulinant komandinį darbą organizacijoje visuomet iškyla tam tikri barjerai ar problemos, tokie kaip: *netinkamai suvokti tikslai, netinkamai paskirstyti vaidmenys, priimami neteisingi sprendimai, kylantys konfliktai tarp darbuotojų, blogas vadovavimas, neteisingai skleidžiama informacija ir t. t.*

Taigi komandinės veiklos tobulinimas priklauso nuo daugelio veiksnių ir komandos narių požiūrio į *komandinį darbą*, o klaidingi veiksmai turi ilgalaikes pasekmes. Atsitinka, jog komandinio darbo tobulinimą apsunkina netinkamas komandos kūrimas, kuris turi įtakos komandinio darbo funkcionalumui. Pasak L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2008), M. Dromanto (2008), į komandinį darbą reikia žiūrėti ne kaip į pastovų, bet kintantį laiką ir tam tikrame organizaciniame kontekste, reiškinį. Komandinio darbo tobulinimo procesas yra teoriškai argumentuotas pagrindas, ketinant suformuoti komandinio darbo tobulinimo modelį. Kadangi autorei nepavyko atrasti konkretaus *komandinio darbo* tobulinimo modelio, galima teigti, kad tai pagrindinis argumentas kurti tokį modelį. Sudarytas komandinio darbo tobulinimo modelis (žr. 15

pav.) remiasi prielaida, kad komandinio darbo tobulinimas yra valdomas procesas. Komandinio darbo tobulinimo modelis grindžiamas šiomis reikšmingomis ir tobulinimą apibrėžiančiomis fundamentaliomis *konceptijomis* (Vanagas, 2006):

- *Tikslų siekimas* – tai organizacijos vadovų/komandos lyderių aiškių tikslų žinojimas ir nuolatinis jų siekimas.

- *Sprendimų priėmimas orientuojantis į procesus, nes* sprendimai efektyviau veikia, kai sistemingai valdoma tarpusavyje susijusių procesų veikla. Sprendimai, kurie svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija.

- *Komandos narių ugdymas ir įtraukimas* vyksta per komandos narių *kompetencijos* panaudojimą tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo ir įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną komandos narį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą.

- *Refleksija ir veiklos tobulinimas* vyksta tada, kai veikla paremta žinių pasidalijimu ir nepaliaujamu mokymusi bei tobulinimusi.

- *Socializacija* – socialinės patirties perėmimas ir aktyvus atgaminimas vyksta individo veiklos ir bendravimo procese (Sewell, 1998).

- *Orientacija į rezultatus* - komandinės veiklos tobulinimas priklauso nuo suinteresuotųjų komandine veikla šalių (savininkų, darbuotojų ir kitų įtakotojų) poreikių subalansavimo ir patenkinimo.

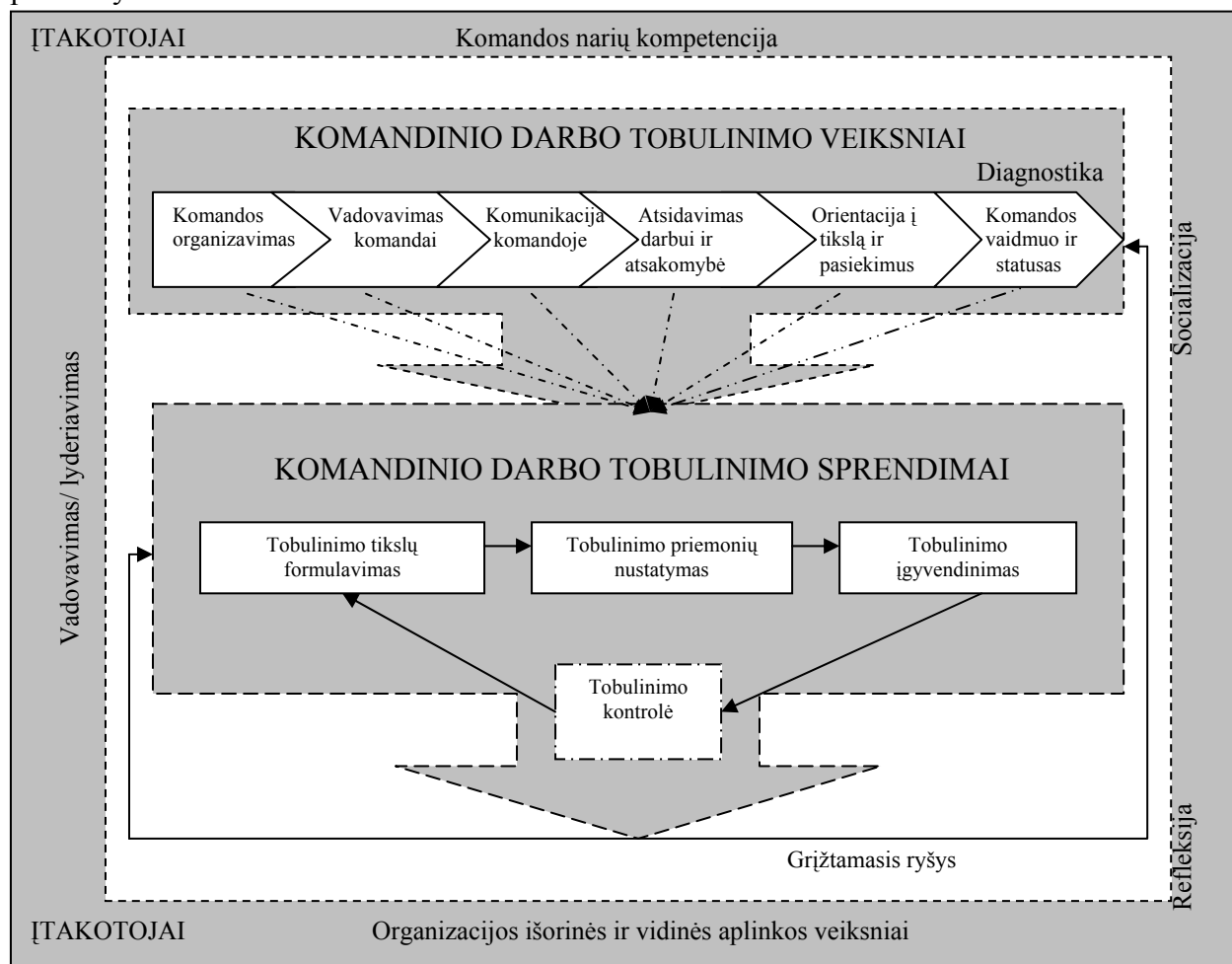
Pagal šį modelį *komandinis darbas* gali būti *tobulinamas* pagal šešias *tobulinimo dimensijas/veiksnius*, kurie nustatomi diagnostikos etape.

Komandinio darbo tobulinimas apima komandinės veiklos *tobulinimo sprendimų priėmimą*, tai yra tobulinimo tikslų formulavimą, tobulinimo priemonių nustatymą bei tobulinimo įgyvendinimą, siekiant užtikrinti nuolatinį veiklos tobulinimą. Tobulam komandiniam darbui susiformuoti bei geriesiems komandiniams santykiams pasiekti reikalingas aktyvus jos narių susiklausymas, konstruktyvus *problemų sprendimas ir grįžtamasis ryšys*. Kolektyviai veikti - bendradarbiauti - vadinasi, visiems komandos nariams dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų. Šis valdymo būdas paremtas glaudžiu savininkų – vadovų/lyderių – ir darbuotojų bendradarbiavimu. Susiklosto abi puses motyvuojantys pasitikėjimo santykiai (Sakalas ir kt., 1996). *Darbo procesas* sąlygoja, kad jame dalyvaujančių individų bendri veiksmai vykdomi komandos sudėtyje. Bendrų veiksmų koordinavimas tarp organizaciją sudarančių komandų yra viena pagrindinių organizacijos vadovybės pareigų. Tokia veikla vadinama komandos tobulinimu, kurio metu komandos nariai periodiškai analizuoja bendro darbo organizavimą, nustato trūkumus, kuriuos reikia eliminuoti, vykdo naujas kooperacijos kryptis (Šalkauskienė ir kt., 2006).

Sprendimo priėmimo veiksniai, kurie padėtų tobulinti *komandinę veiklą* organizacijoje, išskyrė I. Nonaka, H. Takenchi, (1995): *sistemas veiksniai* – organizacijos poveikis komandai,

misija, išorinės komandos būties reguliavimas ir sąveika, veiklos parametrai; *žmogiškieji veiksniai* – žinios ir įgūdžiai, individo reikmės ir komandos kultūra. Organizacija yra atsakinga už organizacinės kultūros kūrimą, komandos joje formavimą, palankios tam kūrimui aplinkos įdiegimą, komandinės veiklos stebėjimą bei skatinimo sistemos sukūrimą ir tobulinimą (Senge et al., 1994). Organizacijos poveikis yra esminis komandinei veiklai organizuoti ir skatinti, įskaitant ir patį organizacijos kaitos pobūdį (Mikalaukas ir kt., 2009). Šios aukščiau aptartos komandinio darbo tobulinimo sprendimų priėmimo veiksmų grupės – pagrindinės gairės, kurias kiekviena komanda organizacijoje galėtų pritaikyti sau, siekdama tobulinti komandinį darbą.

Tobulinimo kontrolė. Pasirinkto taikyti sprendimo įgyvendinimas turi būti numatytas detaliu veiksmų planu, nurodantis, kokiomis priemonėmis ir kas turi būti pasiekta. Paruoštą veiksmų planą svarbu tinkamai koordinuoti ir kontroliuoti, turi būti užtikrintas nuoseklus jo vykdymas laikantis numatyto grafiko. Sprendimo priėmimo proceso priežiūra turi būti nuolatinis procesas, nuo kurio priklausys *komandinio darbo* rezultatai.



14 pav. Komandinio darbo tobulinimo modelis

Komandoje, siekiančioje keistis, ypatingai svarbią vietą turi užimti *informacijos pateikimas*. Todėl labai svarbu, kad organizacijos nariams būtų aiškiai ir konkrečiai išdėstyti tobulinimo

privalumai organizacijai ir jiems patiems. Su inovacijomis ir jų teikiama nauda supažindinti darbuotojai nebejaus baimės dėl pokyčių ir padės jas įgyvendinti. Todėl akivaizdu, kad žmonės mažiau priešinsis pokyčiams, jeigu šie pokyčiai dera su priimtinomis žmonėms vertybėmis, siejasi su įdomesniais pasiūlymais, pakeičia rutiną komandoje. Komandos, kurios gali eliminuoti arba sumažinti aptartų jėgų neigiamą poveikį, turi didesnes galimybes tobulėti.

Komandinė veikla vertinama pagal tai, ką komanda pasiekė, palyginti su planuotais komandinės veiklos lūkesčiais, uždaviniais ar finansiniais rezultatais. Įvertinus komandinės veiklos rezultatus ir priklausomai nuo to, kokie rezultatai gauti, komandinio darbo tobulinimo sprendimų įgyvendinimui gali būti kuriamas nuolatinis komandinio darbo tobulinimo mechanizmas.

Pasiūlyto komandinio darbo tobulinimo modelio taikymas praktikoje, sudarytų galimybes įvairaus tipo organizacijose nustatyti tobulinimo veiksnius. Visų modelyje etapų tinkamas įgyvendinimas padėtų išskirti problemines sritis ir rasti efektyviausius sprendimus. Reikšminga paminėti, kad modelio praktinio taikymo sėkmė priklauso nuo organizacijos darbuotojų kompetencijos tobulinti komandinį darbą joje. Šį modelį gali taikyti kiekviena organizacija, siekianti tobulinti komandinį darbą.

Būtent komandinio darbo tobulinimas galėtų daugeliui organizacijų tapti veiksmingu jų veiklos efektyvinimo svertu, nereikalaujančiu ženklesnių finansinių investicijų, nes tobulinimas reiškia procesą, dėl kurio neefektyvi komanda tampa efektyvia per nuolatinį mokymąsi (refleksiją) ir kompetencijas, siekiant, kad komanda pažintų save ir išmoktų komandos tobulinimo metodu (Stewart, 2001).

2. KOMANDINIO DARBO DIAGNOSTIKOS TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS IR REZULTATAI

Šioje disertacijos dalyje pristatoma komandinio darbo diagnostikos tyrimo metodika (metodų ir/ar procedūrų, naudojamų moksle, sekiant gauti patikimas žinias visuma (Gill, Johnson, 1997; Merkys, 1999; Kardelis, 2005)): tyrimo logika ir metodai, komandinio darbo diagnostinių instrumentų analizė, aptariamas empirinio tyrimo instrumento ir metodologijos tinkamumas. Pristatomas diagnostinio tyrimo organizavimas ir imties charakteristikos, pateikiami *komandinio darbo* diagnostikos apibendrinti rezultatai, kurie apima bendrą tyrimą charakterizuojančių duomenų analizę, komandinio darbo tobulinimo raiškos, tobulinimo dimensijų/veiksnių identifikavimą. Suformuojamas *komandinio darbo* tobulinimo modelis Lietuvos organizacijų pavyzdžiu.

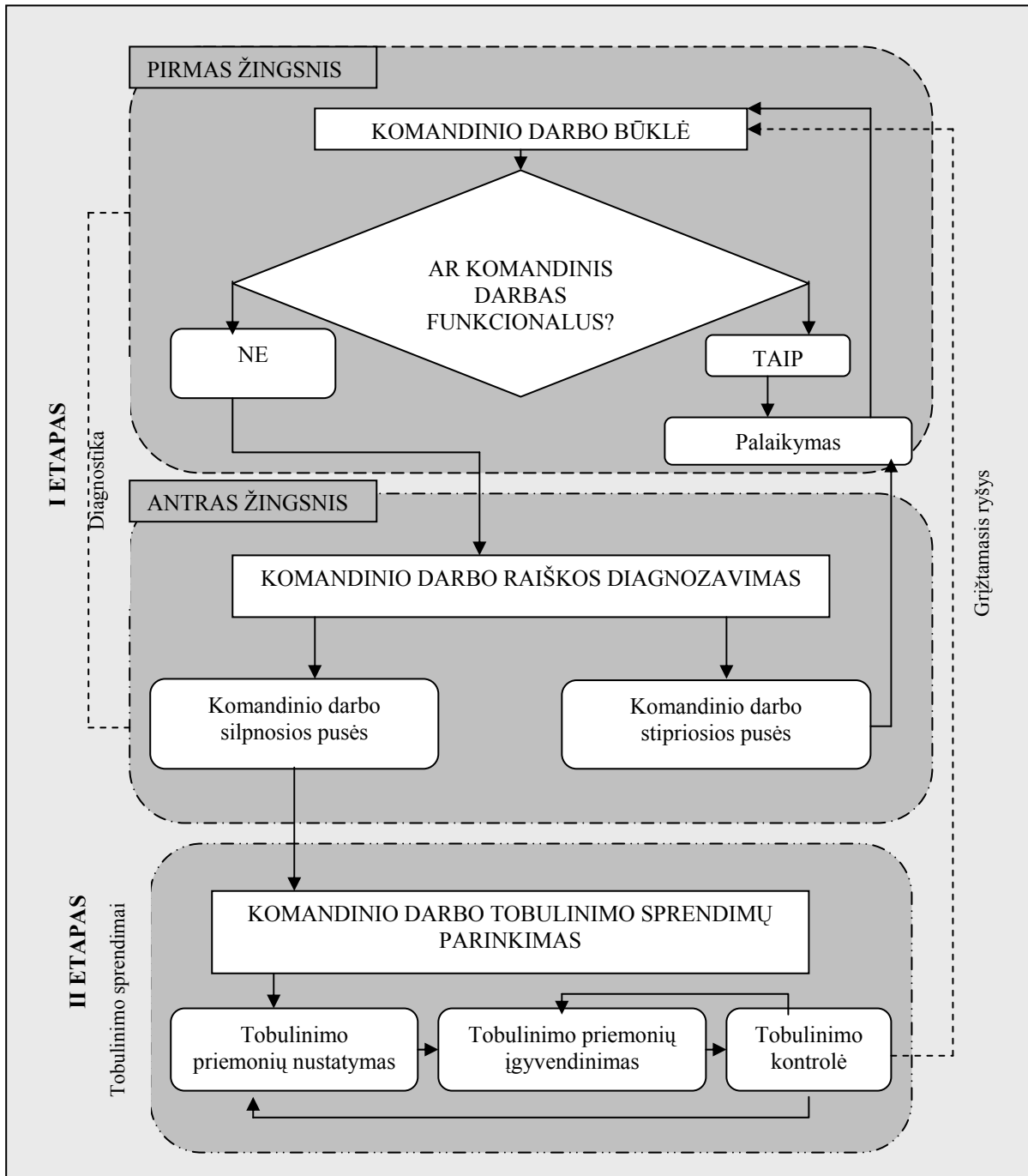
2.1. Komandinio darbo diagnostikos tyrimo logika ir metodai

Mokslinės literatūros analizė išryškino veiksmų sekos sudarymo nuolatiniam *komandinio darbo* tobulinimui svarbą. Pirmoje disertacijos dalyje, aptarus komandinio darbo tobulinimo procesą (žr. 13 pav.) bei suformavus teorinį komandinio darbo tobulinimo modelį (žr. 14 pav.), svarbu numatyti tobulinimo etapus bei nustatyti komandinio darbo raišką konkrečioje organizacijoje arba organizacijose. Kitaip tariant, organizacija, žinodama silpnasias komandinio darbo vietas ir numatydama priemones joms tobulinti, valdymo sprendimais gali pagerinti komandinio darbo veiklą.

Siekiant metodologiškai pagrįsti komandinio darbo raiškos diagnostiką organizacijose 15 paveiksle pateikta *komandinio darbo* diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga. Siūlomas komandinio darbo diagnozavimo ir tobulinimo procesas apima du tarpusavyje susijusius etapus:

I etapas – komandinio darbo diagnostika. Komandinio darbo diagnostika apima du žingsnius. *Pirmas žingsnis - komandinio darbo funkcionalumo nustatymas.* Remiantis disertacijoje atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, jog siekiant funkcionalaus komandinio darbo, tikslinga atsižvelgti į komandos kūrimo procesą ir į šiuos pagrindinius komandos formavimo komponentus: paskirtis, tikslas, dydis, struktūra, komandos narių vaidmenys, kompetencija (žr. 9 pav.). Būtent šiame etape nustatoma, ar organizacijoje *komandinis darbas* funkcionalus, tai yra, ar organizacijoje *diegiant komandinį darbą* buvo atsižvelgta į jo kūrimo procesą. Esant komandiniam darbui funkcionaliam ir toliau tokia būklė palaikoma. Nustačius komandinį darbą kaip problemišką, ieškoma priežasčių, t. y. pereinama į sekantį žingsnį. *Antras žingsnis – komandinio darbo raiškos/veiksnių diagnozavimas.* Šis žingsnis skirtas komandos stipriosioms ir silpnosioms pusėms diagnozuoti konkrečioje organizacijos komandoje. Veiksniai, kurie identifikuoja veiksmingą ir

neveiksmingą *komandinį darbą* organizacijose, pateikti 12 paveiksle. *Komandinio darbo* tobulinimo veiksmų identifikavimas yra prielaida komandinio darbo tobulinimo sprendimams parinkti, kuris įgyvendinamas antrame etape.



15 pav. Komandinio darbo diagnostavimo ir tobulinimo proceso eiga

II etapas – komandinio darbo tobulinimo sprendimai. Šiame etape yra pereinama prie *komandinio darbo* tobulinimo sprendimų parinkimo: *komandinio darbo* tobulinimo priemonių nustatymo, tobulinimo priemonių įgyvendinimo ir tobulinimo kontrolės. Tobulinimo kontrolė yra *komandinio darbo* tobulinimo dalis, tai yra kontrolės raktas, nes tobulinimo veiksmų rezultatai sugrįžta ir įgalina nagrinėti bei taisyti priimtų sprendimų procedūras.

Šiame etape gali būti inicijuojamas veiklos tyrimas (plačiau aptartas trečioje disertacijos dalyje), organizuojami komandinio darbo seminarai, taip pat naudojamos kitos ugdymo ir/ar konsultavimo priemonės. Daugelis autorių (Foster, 2000; Colenso, 2000; Sharp ir kt., 2000) komandinę veiklą traktuoja kaip pačios komandos tobulėjimo tikslą tarp dviejų *aspektų*: *komandos ir veiklos*. *Komandos* visada susiduria su organizacinėmis problemomis, kurios daro nemažą įtaką jų tobulinimui. Todėl atsiranda būtinybė taikyti tokias valdymo sistemas, kurios užtikrintų ne tik darbo užduoties įvykdymą, bet ir psichologinį palaikymą (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Komandinio darbo diagnostika ir tobulinimas turi būti nenutrūkstamas procesas, todėl reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys.

Siekiant pagrįsti komandinio darbo raiškos *tyrimo metodologiją*, remtasi R. Tidikio (2003), K. Kardelio (2003, 2005), A. Valackienės (2009), B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), I. Luobikienės (2008) mokslinių tyrimų metodologijos (metodologija gali būti suprantama kaip tyrimo logika, t. y. nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas) (Kardelis, 2005) nuostatomis: tyrimo filosofijos, tyrimo strategijos, tyrimo vietos ir imties, duomenų rinkimo ir apdorojimo metodo pasirinkimo, tyrimo validumo (patikimumo) užtikrinimo, duomenų rinkimo planavimo.

Tyrimo filosofija – tai pozityvizmo (kiekybiniai metodai) ir fenomenalizmo (kokybiniai metodai) požiūrių kombinacija: remiantis *pozityvizmo* filosofija, atliekama objektyvi analizė, kurios metu interpretuojami surinkti duomenys ir vadovaujantis fenomenalizmo filosofija, empiriniame tyrime ieškoma detalių, siekiant suvokti realybę (Remenyi ir kt., 1998);

Tyrimo strategijos pasirinkimas – empirinio tyrimo tikslas sąlygoja strategijos pasirinkimą (žvalgybinis, aprašymo, reiškinių paaiškinimo tikslais (Babbie, 1975);

Tyrimo vieta, imtis ir dydis. Tiriamoji imtis – tai organizacijose dirbantys darbuotojai (personalas). Dažniausiai empiriniuose tyrimuose neįmanoma pasiekti pilno vienetų sąrašo, todėl imami ne visi tiriamos aibės vienetai. Tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių, t. y. nuo jos dydžio ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu (jei vienalytiškumas vienodas, tai pačiai populiacijai reikalingos mažesnės tiriamųjų grupės, ir atvirkščiai). Daugelis autorių atkreipia dėmesį į tai, kad žvalgybiniais bei kokybiniais tyrimams nėra taikomi griežti imties tūrio reikalavimai, nes jų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lanksčiai vienais ar kitais teoriniais kriterijais pasirinkti atvejai. Mokslo šaltiniuose pateikiama daug įvairių imties tūrio nustatymo būdų, kurie taikomi atitinkamai pasirinktam tyrimui. Nustatant empirinio tyrimo imtį, galima remtis įvairiu atvejų skaičiumi, leidžiančiu tyrimo rezultatus apdoroti statistiniais metodais (Kardelis, 2005, Žydžiūnaitė, 2008). Tačiau norint gauti kuo tikslesnius duomenis, būtina vertinti tyrimo duomenų patikimumą ir tikslumą, t. y. remtis matematinės statistikos metodais. Nustatant empirinio tyrimo imties tūrį,

galima remtis V. Jadovo (Kardelis, 2002) rekomenduojama generalinės aibės visumos ir imties tūrio lentelė (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Empirinio tyrimo imties dydis

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000	∞
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398	4000

Šaltinis: sudaryta pagal K. Kardelis (2002).

Tyrimo validumo (patikimumo) užtikrinimo - validumas apibūdinamas kaip kompleksas duomenų apie tai, kokių savybių atžvilgiu gali būti padarytos išvados, naudojant tam tikrą metodiką (testą), taip pat apie šių išvadų pagrįstumo laipsnį taikant tam tikras vertinimo formas. Validumas yra viena iš svarbiausių naudojamo testo charakteristikų, kuri numato: kaip testo rezultatai derinasi su kitais, iš kitų šaltinių gautais duomenimis apie matuojamą asmenybę; kiek yra pagrįsta prognozė apie matuojamos savybės tobulinimosi dinamiką; kaip matuojama elgesio sfera yra susijusi su kitais psichologiniais konstruktais; etinių aspektų apmąstymas.

Duomenų rinkimo ir apdorojimo metodo pasirinkimo tyrimui atlikti gali būti pasirinktas duomenų rinkimo būdas – testavimas (anketinė apklausa) (pasak R. K. Yin (1994) apklausa galima atsakyti į pagrindinius klausimus: Kas?, Ką?, Kada?, Kiek?, Kaip?). Šis duomenų rinkimo metodas yra dažniausiai taikomas socialiniuose moksluose. Anketinės apklausos metodas rekomenduotinas dėl šių priežasčių: galimybės užtikrinti pakankamą atrankos dydį; galimybės apklausėjui instruktuoti respondentus; galimybės kontroliuoti situaciją (papildomos informacijos gavimas stebėjimo būdu); pagal respondentų reakcijas galima spręsti apie problemos reikšmingumą; greito duomenų rinkimo būdo; galimybės struktūrizuoti renkamus duomenis (Luobikienė, 2004, 2009). Naudojant kiekybinius tyrimo metodus galima nustatyti požymių pasikartojimo dažnį bei atlikti statistinę analizę. Komandinio darbo raiškai atskleisti naudojamas faktorinės analizės statistinis metodas, kai kintamieji redukuojami į mažus kintamųjų faktorius, atspindinčius bendras charakteristikas (dimensijas), o faktorių pavadinimus įvardija pats tyrėjas. Faktorių turinys analizuojamas remiantis šešiais metodologiniais kriterijais (Žydžiūnaitė, 2003, cit. Polit, Hungler, 1995; Buhl, Zofel, 2002):

1. *Faktoriniai svoriai* – statistiniai dydžiai, sudarantys konkretų faktorių. Jie parodo, kaip stipriai konkretus kintamasis (teste suformuluotas teiginys) koreliuoja su išskirtu faktoriumi. Faktorinis svoris yra koreliacijos koeficientas, kurio reikšmė gali svyruoti nuo -1 iki +1.
2. *Faktoriaus grynumas* – kai bent trys kintamieji koreliuoja su juo, tenkindami sąlygą $L \geq 0,60$.
3. *Bendras faktoriaus svoris* – kai faktoriaus reikšmės išsitenka nuo -3 iki +3.

4. *Paaiškinta faktoriaus sklaida (%)* – kai kuo didesnis faktoriaus turinio kintamųjų procentas yra paaiškintas, tuo geriau (kai tai yra $\geq 50,00\%$).

5. *Konkretų faktorių sudarančių kintamųjų skaičius* – kai kuo daugiau kintamųjų sudaro faktorių, kurių kiekvieno faktorinis svoris $L \geq 0,60$, tuo faktorius yra „grynesnis“. Didžiausią faktorių svorį turintis kintamasis konkretaus faktoriaus turinio struktūroje yra „raktinis“, kiti kintamieji yra papildantys šį kintamąjį.

6. *Cronbach α* – indeksų vidinės konsistencijos koeficientas. Kuo labiau šių rodiklių reikšmės artėja prie +1, tuo patikimesnis yra indeksas (skalė).

7. *Įverčio aritmetinis vidurkis (Mean)* – aritmetinis vidurkis (M) gaunamas, kai sudedami visi įverčiai ir jie padalijami iš atsakiusių skaičiaus.

8. *Standartinis nuokrypis (SD)* – yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo nuomonė atitinkamu klausimu mažiau vieninga.

9. *Koreliacijos koeficientas (r (r min, r max))* - koreliacija nusako ryšį tarp dviejų ar daugiau duomenų grupių. Koreliacijos koeficientas (r) yra ryšio tarp dviejų ir daugiau kintamųjų stiprumo dydžio skaičių išraiška. Jo dydis svyruoja nuo 0 (nėra koreliacijos) iki 1 (tobula koreliacija); teigiama (tiesioginis funkcinis ryšys) ir neigiama (atvirkštinis funkcinis ryšys). Koreliacija tarp daugiau nei dviejų duomenų grupių yra charakterizuojama r max (didžiausia koreliacijos koeficiento reikšmė) ir r min (mažiausia koreliacijos koeficiento reikšmė).

10. *Testo žingsnio skiriamosios gebos rodiklis (i/tt)* – koreliacijos koeficientas tarp įverčio už pavienį kintamąjį ir bendro testo balo. Modulinė reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 1. Aukštas rodiklio įvertis rodo, kad konkretus testo žingsnis gerai diferencijuoja tiriamuosius pagal matuojamą savybę – $i/tt \geq 0,20$.

Faktorinės analizės statistinis metodas realizuojamas ir testo rezultatai apdorojami, naudojant SPSS for Windows 10.0 programinę įrangą: skaičiuojamos kintamųjų vidutinės reikšmės, jų pasikartojimo dažnumai, standartiniai nuokrypiai ir paklaidos, ir t. t. SPSS programinis paketas taikomas sociologijos, psichologijos, ekonomikos, medicinos, rinkodaros, valdymo procese (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Disertacijos autorė siūlo remtis Sauders ir kt. (2000) išskirtais dedukcijos ir indukcijos metodais, kurie nulemia tyrimo logiką, tai yra naudojant *dedukcijos* metodą, pirmiausia suformuluojama problema, kuriai patikrinti yra formuojama tyrimo strategija: naudojant *indukcijos* metodą pirmiausiai surenkami duomenys, o vėliau kuriamas modelis.

2.2. Komandinio darbo diagnostikos instrumentų analizė

Siekiant pagrįsti empirinio tyrimo instrumento ir metodologijos tinkamumą, tikslinga atlikti komandinio darbo diagnostinių instrumentų apžvalgą (žr. 5 lentelę).

Komandinio darbo tyrimai naudojant psichodinaminį metodą (Guerin, 1997) – tai tyrimai, kurie atitinka situaciją kiekvienoje skirtingoje šalyje. Tyrimams dažniausiai naudojamas *kokybinis* Kontent analizės metodas (tirti komandinių susitikimų tekstus, naudojant grupės tobulinimosi stebėjimo sisteminį empirinį analitinį metodu grįstą protokolą) (Wheelan, Verdi, McKeage, 1994); kiekybinis metodas - dvylikos klausimų Likert skalės klausimynas.

Įvertinantis tyrimas – veiklos įvertinimo (konsultavimo) komandoje forma. B. R. Bushe (1998) nustatė, kad įvertinančio tyrimo strategija naudojama tose komandose, kuriose komandinio darbo veikla yra nesėkminga organizacijai. Įvertinančiame tyrime naudojami keturi pagrindiniai principai: įvertinimo, pritaikomumo, provokacijos, bendradarbiavimo (Cooperrider, Srivastva, 1987). L. Mellish, B. Limerick (2000) tyrė organizacinės kaitos problemą naudojant įvertinantį tyrimą Australijos įvairiose organizacijose: valstybinėse, visuomenės sveikatos, universitetuose ir kt. Autoriai atskleidė, kad įvertinančio tyrimo (konsultavimo) metu atsiranda komandoje energija, padedanti komandai veikti ir atlikti organizacinius pokyčius. Apibendrinant galima teigti, kad tai yra efektyvus komandinio darbo tyrimo būdas, turintis teigiamą poveikį komandoms ir jų nariams, vystant tarpasmeninius santykius komandose. Šis instrumentas tinka tirti tiek patyrusias, tiek besiformuojančias komandas.

Komandos valdymo sistema TMS. Pastebėta, kad gan plačiai (apie 150 000) visame pasaulyje (JAV, Didžiojoje Britanijoje, Australijoje, Naujoje Zelandijoje ir t. t.) taikomi C. J. Margerison ir D. J. McCann diagnozavimo ir vertinimo instrumentai (*Komandos valdymo sistema* TMS). Lietuvoje šią metodiką taiko „Aon Consulting“ sertifikuoti specialistai. Ši sistema remiasi britų mokslininko M. Belbin (1993) vaidmenų paskirstymo komandose teorija ir K. Jung teorija, asmenybių tipologija. TMS leidžia atskiram individui išsiaiškinti savo *vaidmenį* komandoje. Buvo išskirtos devynios skirtingos veiklos arba tipai darbų, kurie nulemia sėkmingą komandos veiklą: informavimą, novatoriškumą, skatinimą, plėtojimą, organizavimą, gaminimą, tikrinimą, aptarnavimą, susiejimą. Sėkmingai veisdavo tos komandos, kurios dėdavo visas pastangas į kiekvieną iš išvardintų sričių. *Pirmoji autorių* sukurta TMS priemonė buvo „Komandos valdymo profilio“ (TMPQ) klausimynas, kuris leidžia įvertinti komandos narių polinkius keturiose (santykiai, informacija, sprendimai, organizavimas) srityse ir turi svarbų poveikį darbinei veiklai. *Antroji priemonė* (Darbų tipų profilio klausimynas –TMPQ), leidžia išnagrinėti komandinio darbo modelį, atskleidžiant, ar jis palankus ar nepalankus sėkmingai veiklai. *Trečioji priemonė* „Susiejimo ir koordinavimo profilio“ TWPQ klausimynas leidžia gauti 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį

apie vertinamojo veiksmingumą per komandos narių susiejimą ir koordinavimą ir per užduočių susiejimą ir koordinavimą. Ketvirtoji priemonė „Komandos veiklos profilio“ TPPQ klausimynas padeda nustatyti, kaip sėkmingai komanda atlieka kiekvieną iš devynių darbų tipų. Visi aptarti klausimynai gali būti naudojami tiek atskirai vienas nuo kito, tiek juos kombinuojant.

Komandinės veiklos klausimynas „Team Puls“ skirtas komandinės raiškos įvairiems aspektams diagnozuoti. Tyrimas atskleidžia demografinius, socialinius, ekonominius veiksnius, įtakančius komandinį darbą.

Komandinio darbo klausimyno (ALL), kurio autoriai G. Hofstede (1985,1991, 2001); D.P. Baker, E. Salas (1999, 2001). Tyrimo metu komandos nariai dalyvauja tam tikrame scenarijuje. Šio tyrimo ekspertai stebi komandos veiklą, atsižvelgiant į specifinius komandinio darbo įgūdžius.

Komandinio darbo diagnostika Geštalt patyrimo cikliniu procesu (GCOE) – tai komandinio darbo ciklą tyrimas. Šis metodas buvo išvystytas Klivlendo Geštalt institute. Naudojant GCOE, galima diagnozuoti komandinio darbo kliūtis ir nustatyti būdus joms pašalinti (Zwikael, Bar-Yoseph, 2004). Komandinio darbo diagnozavimui ir tyrimui naudojant GCOE, apibendrinami procesai, kurių metu individualus žmogus yra kaip asmenybė ir drauge dalis kolektyvo, įvertina ir suvokia, kas vyksta komandinio darbo kiekvieną minutę su juo pačiu ir jo aplinka. Šio metodo esmė yra ta, kad vos tik komanda suvokia, jog yra nepusiausvyroje, atsiranda natūralus jos poreikis veikti taip, kad būtų pasiekta pusiausvyra. Apibendrinant galima teigti, jog tai raktas į veiksmingą komandinio darbo vystymą, nes šiuo instrumentu galima aiškiai nustatyti rizikingas komandinio darbo sritis.

Komandinio darbo kompetencijų tyrimo instrumentai leidžia susisteminti mokslininkų žinias bei mokslinių tyrimų patirtį apie komandinį darbą ir jį sudarančias kompetencijas. Šiais tyrimais išanalizuotas ir pagrįstas komandinio darbo koncepto kompleksiskumas ir jį charakterizuojantys parametrai daugiadisciplininiu požiūriu, o ypač ugdymo mokslo požiūriu, kur kompetencija traktuojama kaip tikslas ir faktiškai įvaldyta profesionalo charakteristika (Žydžiūnaitė 2003, 2005). Autorė nustatė komandinio darbo charakteristikas ir darbinės aplinkos bruožus, sąlygojančius komandinio darbo realizavimą.

Komandos organizacijos raiškos tyrimai atlikti Lietuvos reabilitacijos institucijose. Sapežinskienė (2005) nagrinėjo vykstančius pasikeitimus socialinėse institucijose. Autorės komandinis darbas gvildentas sociologijos metodologiniu požiūriu ne tik kaip stabili, bet ir kaip kintanti, sąveikaujanti su organizacine aplinka, struktūra, kurios kaita priklauso nuo komandos narių sąveikų tobulinimo tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.

Komandinio darbo intervencinio vaidmens diagnozavimu siekiama ištirti tarpdisciplininio profesinio meistriškumo kompetenciją. Šio instrumento autorius F. Westley (2006). Autoriaus teigimu, tarpdisciplininės veiklos tyrimas yra taikomas konkrečiai tiriant komandinį darbą.

Komandos organizacinio klimato matavimo priemonės skirtos atskleisti organizacinio klimato fenomeno raišką. Organizacinio klimato sąvoka yra empirinio plano sąvoka, atspindinti grupinių procesų percepciją konkrečioje komandoje. Organizacinis klimatas matavimo ir vertinimo požiūriu yra įvertinamas statistiškai ir psichometriškai agreguojant pavienių individų išsakytus subjektyvius vertinimus. Apibendrinant galima teigti, kad atlikti tyrimai rodo organizacinio klimato skirtumus vienos ir tos pačios organizacijos viduje, o tai pasako, kad tikslinga tirti konkretaus organizacijos padalinio (komandos) klimatą šiuo instrumentu.

5 lentelė

Komandinio darbo diagnostinių instrumentų užsienio šalyse ir Lietuvoje apžvalga

Diagnostinio instrumento apibūdinimas	Diagnostinio instrumento autorius	Diagnostinio instrumento paskirtis	Rezultatai
Komandinio darbo (situacijos kiekvienoje skirtingoje šalyje) tyrimai naudojant psichodinaminį metodą. Likert tipo skalės	Guerin (1997)	Komandinio darbo, struktūros, komandos diskusijos ir dialogo įvertinimas	Rezultatai atskleidžia komandos struktūros tobulinimosi veiksnius, kas trukdo vystyti veiksmingą komandinį darbą, kokie komandos dialogo trūkščiai.
Įvertinantis tyrimas (taikant keturis pagrindinius principus: įvertinimo, pritaikomumo, provokacijos, bendradarbiavimo)	Bushe (1998) Australija	Tyrimas padeda atskleisti neigiamas komandinio darbo veiklos puses.	Komandinės veiklos tobulinimo galimybės.
Komandos valdymo sistemos instrumentai: <ul style="list-style-type: none"> • Komandinio darbo komponentų (TMS) • Komandinio darbo profilio (TMPQ) • Komandinio darbo vaidmens (TWPQ) • Komandinio darbo veiklos profilio (TPPQ) 	Margerison-McCann (1991, 2000, 2006) Kanada, N. Zelandija	TMS nustato, kuri komandinio darbo komponentą geriausiai tinka vystyti. TMPQ nustato, koku būdu dirba kiekvienas komandos narys. TWPQ nustato, kaip sėkmingai komanda atlieka kiekvieną iš devynių darbų tipų, atskleidžiant silpnąsias ir stipriąsias vietas. TPPQ nustato komandos veiklos profilio silpnąsias ir stipriąsias vietas.	TMS rezultatai atskleidžia informaciją apie tai, kokie yra komandos narių darbo metodai TMPQ rezultatai parodo informaciją, reikalingą visos komandos vystymuisi. TWPQ parodo, kokios komandos vietos yra kritinės ir nepalankios komandos sėkmei. TPPQ parodo, kokios komandinės veiklos vietos yra kritinės ir nepalankios komandos sėkmei.
Komandinio darbo klausimynas (ALL)	Hofstede (1985, 1991, 2001); Baker, Horvath, Capion, Offermann, Salas (1999, 2001) Švedija, Kanada	Komandinio darbo diagnozavimas.	Rezultatai atskleidžia demografinius, socialinius, ekonominius veiksnius, įtakančius komandinį darbą.

Diagnostinio instrumento apibūdinimas	Diagnostinio instrumento autorius	Diagnostinio instrumento paskirtis	Rezultatai
Komandinės veiklos klausimynas „Team Puls“	Wiedmann, Watzdorf, Richter (2000) Adaptuotas Lietuvoje: Merkys (2004); Žydžiūnaitė (2003, 2005); Dromantas (2006, 2008); Šalkauskienė (2007, 2008)	Komandinės raiškos įvairių aspektų diagnostika.	Atskleistos komandinio darbo raiškos dimensijos leidžia tobulinti komandinį darbą organizacijose.
Komandinio darbo diagnostika Geštalt patyrimo cikliniu procesu (GCOE)	Zwikael, Bar-Yoseph (2004) Izraelis	Komandinio darbo veiklos diagnozavimas ir pagerinimas.	Rezultatai – įvertintas komandinis darbas, nustatyti trukdžiai, galimos intervencijos jiems pašalinti.
Komandinio darbo kompetencijų tyrimo instrumentai	Žydžiūnaitė (2003, 2005) Lietuva	Komandos kompetencijų tyrimas.	Rezultatai – aktualios keturių tipų kompetencijos slaugytojų komandinio darbo veiklai.
Komandos organizacijos raiškos tyrimai	Sapežinskienė (2005) Lietuva	Komandos organizacijos raiškos diagnostika.	Rezultatai – tarpasmeninių sąveikų vystymas komandose.
Komandinio darbo intervencinio vaidmens tyrimo priemonės	Westley (2006)	Komandinio darbo intervencinio vaidmens diagnozavimas.	Rezultatai – komandinio darbo kompetencijų išskyrimas.
Komandos organizacinio klimato matavimo instrumentai	Merkys, Kalinauskaitė, Beniušienė, Vveinhardt (2005); Kalinauskaitė (2008) Lietuva	Komandos organizacinio klimato vertinimas.	Rezultatai – atskleistas komandos organizacinio klimato ir komandinio darbo statistiškai patikimas koreliacinis ryšys.

Šaltinis: sudaryta pagal M. Dromantas (2008).

Atlikta komandinio darbo instrumentų analizė atskleidė, kad tiek užsienio šalyse, tiek Lietuvoje sukurti ir naudojami empirinio tyrimo instrumentai leidžia atlikti tiek kokybinius, tiek kiekybinius komandinio darbo raiškos tyrimus. Labai svarbu, kad komandinio darbo matavimai būtų patikimi, todėl kitame poskyryje atliekama pasirinkto instrumento konstrukto validacija (tinkamumo pagrindimas).

2.3. Diagnostikos tyrimo instrumento pagrindimas

Diagnostiniam tyrimui pasirinktas komandinės veiklos klausimynas „Team Puls“, nes jis nesiremia kokia nors viena vadybos ar psichologine teorija, o paremtas įvairių teorijų ir konceptų deriniu. Testo autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) nurodo bent 6 teorinius konceptus, kurių idėjos buvo panaudotos konstruojant testą.

Tikslų suderinimo teorija (Locke, 2001; Hollensbe, Guthrie, 2000) akcentuoja, jog darbuotojai turėtų dalyvauti formuluojant savo padalinio tikslus. Tai, pasak teorijos autorių, esmingai motyvuoja dirbančiuosius. Be to, būtina sekti, kad tikslai būtų labai aiškiai apibrėžti ir atitiktų darbuotojų gebėjimus bei galimybes. Jei tikslai darbuotojų yra suvokti ir priimti, be to, už gerą jų įgyvendinimą yra papildomai skatinama, tuomet galima tikėtis labai gerų veiklos efektyvumą pagrindžiančių darbo rezultatų.

Darbinių charakteristikų modelis (Preston, Bottger, Chew, 1986; Tieg, Tetrick, Growth, 1992) atspindi 5 esminius aspektus, kurie, pasak šios teorijos autorių, daro lemiamą įtaką asmens darbinei motyvacijai: keliamų darbinių reikalavimų įvairovė; darbinių užduočių visybiškumas; emociškai svarbi ir suvokta atliekamų užduočių svarba; darbuotojo savarankiškumas (autonomija); grįžtamasis ryšys apie atliktą darbą; suvokta ir emociškai išgyventa atliekamo darbo svarba, patirtas atsakomybės už darbą jausmas, taip pat galutinių darbo rezultatų bei jų įvertinimo žinojimas skatina darbuotojo vidinę motyvaciją, gerina darbo rezultatų kokybę, didina pasitenkinimą darbu ir mažina pravaikštų bei perbėgimo į kitą darbovietę tikimybę. Ypatingai svarbūs veiksniai yra darbuotojo savarankiškumas ir paties įvairiausio pobūdžio grįžtamoji informacija apie atliktą darbą.

Tematiškai centruotos interakcijos (TCI) koncepcija (Kuebel, 2002) yra paremta humanistinės psichologijos nuostatomis. Teigiama, kad trys skirtingi pradai: 1) „mes“ (darbuotojų grupė), 2) „aš“ (pavienis asmuo), 3) „tema“ (vykdomas darbo uždavinys) dinaminėje aplinkoje (organizacijoje) nuolatos ir kryptingai turi siekti pusiausvyros būvio (vadinamosios *homeostazės*). Itin svarbu, kad prieš pradedant įgyvendinti darbo užduotį, pirmiausia būtų pasiekta pradų „aš“ ir „mes“ pusiausvyra bei realizuoti šie esminiai aspektai: išspręstos visos konfliktinės situacijos, galinčios daryti neigiamą įtaką darbo procesui; kiekvienam darbuotojui turi būti numatyta aiški atsakomybė; reikšminga organizacinė vadybinė procedūra, įgyvendinant TCI konceptą praktikoje, yra konstruktyvūs ir reguliarūs darbuotojų pasitarimai. Šis konceptas yra orientuotas į tarpusavio santykius ir komunikaciją komandoje.

Situacinės brandos konceptas (Zartman, 2002; Aggestam, 2005) akcentuoja keturias vadovavimo technikas: nurodymą, įtikinėjimą, bendradarbiavimą, delegavimą. Ar kuri nors iš minėtų vadovavimo technikų bus sėkminga (arba nesėkminga) priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama, profesinės brandos. Čia turima galvoje vadinamoji situacinė darbuotojo branda konkrečios darbinės užduoties kontekste. Savo ruožtu ši branda priklauso nuo darbuotojo dalykinių profesinių žinių, išsilavinimo, darbinės motyvacijos ir kt.

Normatyvinis konceptas (Venkatraman, Camillus, 1984) remiasi vadovo subjektyvaus racionalumo samprata, kurios esminis bruožas yra vadovavimo sprendimų priėmimo būdas. Išskiriami šie vadovavimo sprendimų priėmimo būdai: vadovas nusprendžia vienvaldiškai

(autoritariškai), neatsiklausdamas darbuotojų, t. y. be grįžtamojo ryšio; vienvaldis (autoritariškas) sprendimų priėmimo būdas, kai pavaldinių atsiklausoma, tačiau jie vis vien nežino, koks sprendimas, apie ką ir kodėl yra priiminėjamas; sprendimai yra priimami konsultuojantis su pavieniais darbuotojais; sprendimai yra priimami grupėje (iš esmės kalbama apie grupinius sprendimus). Minėtų sprendimų priėmimo būdų veiksmingumas priklauso nuo konkrečios situacijos. Esminiai kriterijai yra: sprendimo kokybė; ar sprendimą suprato ir jam pritarė pavaldiniai; sprendimo priėmimo procedūros ekonomiškumas.

Autonomiškumo kriterijai (Cordery, Mueller, Smith, 1991). Geri komandos darbo rezultatai labai priklauso nuo to, kaip laisvai komanda gali veikti bendrojoje organizacijoje. Iš principo komandai turėtų būti suteikiama pakankamai daug „laisvės laipsnių“, kad ji galėtų dirbti efektyviai ir, svarbiausia, prisiimdama atsakomybę.

Minėtų teorinių vadybos ir organizacijų psichologijos konceptų derinys ir sudaro komentuojamo testo teorinį pamatą.

Šį testą 1997-1999 m. sukūrė ir išbandė dvi tarpusavyje glaudžiai bendradarbiaujančios institucijos. Viena iš jų *mokslinė* - *Darbo, organizacijų ir socialinės psichologijos institutas* Drezdeno technikos universitete (Institut für Arbeits-Organisations-und Sozialpsychologie der Technischen universitat Dresden). Kita institucija yra *praktinė* - rinkos sąlygomis veikianti verslo konsultacinė įstaiga *Drezdeno inovacijų vadyba* (Management Innovation Dresden). 1998 m. Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene „Team Puls“ testas buvo užregistruotas kaip prekinis ženklas. Kauno Technologijos universiteto prof. habil. dr. G. Merkiui buvo suteikta teisė atlikti „Team Puls“ testui transkultūrinio tinkamumo patikrinimo tyrimą Lietuvos įvairaus tipo organizacijų populiacijoje. Testui Lietuvoje adaptuoti profesorius iniciatyva iš vadybos ir edukologijos doktorantų bei magistrantų buvo sudaryta darbo grupė (plačiau aptarta disertacijos įvade). Adaptuojant testą, kaip tokio tipo tyrimuose yra įprasta, buvo perimti ir testo teorija, ir testo instrumentarijus (klausimynas). Visi 66 klausimyno klausimai buvo kruopščiai išversti ir iš pirminės testo kalbos (vokiečių k.) į lietuvių kalbą, ir kalbiškai adaptuoti² Lietuvos organizacijų kultūros sąlygomis. Plačiau apie testų kalbinės adaptacijos principus bei metodiką, kurių buvo laikomasi, žr. Merkio (1997, 1999); Mažeikienės, Merkio (2000, 2001) darbuose.

„Team Puls“ testo teorinė struktūra (taip pat atitinkamai ir subskalių struktūra) yra sudaryta iš šešių dimensijų, kurių kiekviena paprastai yra sukonkretinama iki 11 klausimų. Ši aplinkybė kaip tik ir paaiškina testo klausimų, kurie diagnostinio tyrimo metu pateikiami komandos nariams,

² Kalbinė adaptacija šiame kontekste yra platesnė sąvoka nei formalus lingvistinis testo vertimas iš vienos kalbos į kitą. Adaptuojant kalbiškai testo stimulines medžiagas (t. y. klausimų formuluotes) privalu atsižvelgti į denotacinius ir ypač į konotacinius kalbos dėšningumus (Merkys, Mažeikienė, 2000). Reikalo esmė ta, kad kitoje kultūroje vienas ir tas pats žodis gali įgyti papildomas prasmes (kartais ir neigiamas), kurių nėra pirminėje kultūroje. Nepriekaištingai testas gali būti kalbos požiūriu adaptuotas tik tuomet, jei minėtus konotacinius neatitikimus pavyksta pašalinti. Testas kalbiškai adaptuotas turėtų būti taip, kad abiejų kultūrų tiriamieji vienodai suprastų ir traktuotų kiekvieną testo klausimą.

skaičių (6 dimensijos (subskalės) x 11 klausimų = 66 testo klausimai). Testo klausimyno dalies pavyzdys pateiktas 1 priede. Testo dimensijos (subskalės) yra:

Orientacijos į tikslą ir pasiekimus dimensija parodo, kaip, koku būdu iškeliami komandos darbo tikslai ir kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas. Ji parodo skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo, ir komandos narių orientaciją į pasiekimus.

Atsidavimo darbui ir atsakomybės dimensija apibūdina darbuotojo ryšių su komanda ir su užduotimi tamprumą. Čia priskirtina ir parama, kurią vienas kitam teikia komandos nariai, darbuotojo asmeninė atsakomybė, jo rodoma iniciatyva, taip pat darbuotojo tobulėjimo perspektyvos.

Komunikacijos komandoje dimensija rodo komunikacijos procesų komandoje intensyvumą ir atvirumą, o tai yra traktuojama kaip tarpasmeninių santykių komandoje indikatorius. Socialinės elgsenos ypatumai darbo pasitarimų metu, konfliktų sprendimo ypatumai taip pat priskirtini šiai dimensijai.

Vadovavimo komandai dimensija parodo tikslingą vadovo psichosocialinį poveikį komandai kaip grupei. Esminis momentas čia yra vadovavimo elgsena (stilius) ir tai, kaip vadovas komandoje yra suvokiamas ir vertinamas. Šiai dimensijai priskirtina ir tai, kaip vadovas atstovauja komandai už jos ribų.

Komandos organizavimo dimensija apibūdina, kaip komanda pati organizuoja savo darbą: pasiskirstymas darbais, dalykiniai susitarimai ir susitarimai dėl terminų. Ji apima ir darbinių sprendimų priėmimo būdus, pasitarimų organizavimą ir darbo atsiskaitymo dokumentų parengimo tvarką (sąskaitų, tabelių ir kitos svarbios darbinės dokumentacijos tvarkymas bei pateikimas).

Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje dimensija parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis čia yra išoriniai poveikiai komandai: ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių, koks komandos savarankiškumo laipsnis, kaip komanda traktuojama (vertinama) organizacijos vadovybės, kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis. Ši dimensija traktuoja komandą kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis.

Beveik visi testo klausimai suformuluoti pozityviai (tik šešių testo klausimų (teiginių) formulotės yra negatyvios). Tokio tipo tyrimuose dalis teiginių formuluojami negatyviai todėl, kad tiriamieji neprarastų budrumo bei siekiant atsakymų „pasislinkimo“ pritarimo (arba nepritarimo) link, t. y. parodo stipriąsias, gerąsias komandinio darbo puses. Bendrasis testo balas (kitais tariant, - jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Taigi testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas parodo efektyvesnę komandos funkcionavimą ir atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau funkcionali yra komanda. Iš dviejų lyginamų komandų funkcionalesnė yra ta,

kurios testo balas yra aukštesnis. Atsakymams žymėti „Team Puls“ testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairias situacijas komandoje nusakantys teiginiai (žr. 2 priedą). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų: *Visai nepasitaiko (0 balų)*; *Kartais pasitaiko (1 balas)*; *Dažnai pasitaiko (2 balai)*; *Labai dažnai pasitaiko (3 balai)* (žr. 3 priedą).

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes, visų pirma *reliabilumą* (patikimumą) ir *validumą* (tinkamumą) (Anastasi, Urbina, 2001; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus specialius tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus, maža to, minėtos psichometrinės charakteristikos turi būti pakankamai aukštos. „Team Puls“ autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000), apibūdindami testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumą, naudojo labai populiarų (koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) (Lienert, Raatz 1993) testo vidinės konsistencijos matą - vadinamąjį alfa-koeficientą, kurį sukonstravo ir pasiūlė Cronbach'as. Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \approx 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaiame suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui, nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai $\alpha \leq 0,50$), tai laikoma, jog testo, kaip matavimo prietaiso, patikimumas yra aiškiai nepakankamas. Disertacijoje naudojamo testo tinkamumą Lietuvos organizacijų populiacijoje atspindi naudojamas vidinės konsistencijos koeficientas (žr. 6 lentelę), kurio reikšmės yra labai aukštos ir svyruoja nuo 0,84 iki 0,96. Tokios reikšmės rodo testą esant labai patikimą.

Ne mažiau įspūdingi ir „Team Puls“ autorių pateikti testo validumo (tinkamumo) rodikliai. Testų teorijoje ir praktikoje, tikrinant matavimo prietaiso tinkamumą, paprastai ieškoma objektyvaus išorinio kriterijaus, kuris patikrintų testo tinkamumą ir pateiktų įrodymus, kad testas matuoja tikrai tą, kas juo yra įvardinta. „Team Puls“ testo autoriai savo testo tinkamumui pagrįsti, kaip išorinius kriterijus panaudojo objektyvius tirtų verslo organizacijų ekonominius rodiklius. Jei darbinė komanda gera, ji turi pasiekti gerus darbo rezultatus ir aukštus ekonominius rodiklius. Vadinasi, tarp testo įverčių ir organizacijos bei komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta ir pozityvi koreliacija. Šešių „Team Puls“ dimensijų testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos su pelnu: nuo $r_{\min} = 0,55$ iki $r_{\max} = 0,86$; su pasiekimas per laiko vienetą (Vokietijos markės per valandą): nuo $r_{\min} = 0,62$ iki $r_{\max} = 0,77$; su rentabilumu: nuo $r_{\min} = 0,50$ iki $r_{\max} = 0,76$.

Testo subskalių vidinė konsistencija (alfa-koeficientai pagal Cronbach'ą) ir subskales sudarančių teiginių tipiniai pavyzdžiai

Klausimų (vertinimui pateiktų teiginių) formuluotės pavyzdžiai	Dimensija (subskalė) ir jos vidinė konsistencija Cronbach- α
<ul style="list-style-type: none"> • Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi • Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami • Pasiekti komandos rezultatai yra puikūs • Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas 	<p><i>Orientacija į tikslą ir pasiekimus</i> Cronbach-$\alpha=0,84$</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aš mielai dirbu šioje komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą • Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi • Pasitaiko, kad atskiri komandos nariai vengia asmeninės atsakomybės • Komandos nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas 	<p><i>Atsidavimas darbui ir atsakomybė</i> Cronbach-$\alpha=0,88$</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos pasitarimai vyksta efektyviai • Komandoje visi pasidalina svarbia informacija • Komandoje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliaria, kitokią nei daugumos nuomonę • Jei kuris nors komandos narys turi rūpesčių ar problemų, komanda tai pastebi ir atitinkamai reaguoja 	<p><i>Komunikacija komandoje</i> Cronbach-$\alpha=0,96$</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vadovas nuolat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus • Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais su komanda susijusiais klausimais • Komandos vadovas reikalų paprastai nesprenžia vienas ir nepasitaręs su kitais komandos nariais • Vadovas savo klaidas ir „žioplystes“, pasitaikius progai, bando suversti darbuotojams 	<p><i>Vadovavimas komandai</i> Cronbach-$\alpha=0,95$</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs • Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai išaiškinamos. Kiekvienas žino, ką privalo daryti • Prieš galutinai nusprendžiant, komanda drauge apsvarsto įvairius variantus ir alternatyvas • Bendras darbas komandoje kartais būna netinkamai planuojamas ir silpnai koordinuojamas 	<p><i>Komandos organizavimas</i> Cronbach-$\alpha=0,89$</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Turimos priemonės ir išteklių (personalas, technika, finansai) atitinka komandai keliamus uždavinius • Jei reikia, komanda sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių • Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą • Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti 	<p><i>Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje</i> Cronbach-$\alpha=0,85$</p>

„Team Puls“ autoriai nurodo ir kitą testo validacijos išorinį kriterijų: *ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose, pateiktus įvertinimus*. Vieno eksperto įverčių koreliacijos su 6 testo dimensijomis svyravo nuo $r_{\min} = 0,50$ iki $r_{\max} = 0,66$, o kito eksperto įverčių koreliacijos

atitinkamai svyravo $r_{\min} = 0,31$ iki $r_{\max} = 0,59$. Akivaizdu, jog objektyvūs ekonominiai rodikliai su testo įverčiais koreliuoja gerokai aukščiau nei ekspertų vertinimai.

Vis dėlto abu testo autorių pasirinkti validacijos metodai bet kuriuo atveju patvirtina, jog „Team Puls“ testas yra validus (tinkamas), kad jis tikrai matuoja įvairių darbinių komandų veiksmingumą.

„Team Puls“ autoriai taip pat atliko ir *faktorinę* testo validaciją, kurios statistiniai duomenys ir faktorinės analizės rezultatai taipogi liudija testo tinkamumą. Psichometrinių tyrimų praktikoje paprastai laikomasi tokio principo: testo uždaviniai, kurie patenka į vieną faktorių, paprastai ir sudaro subskalę, kadangi tokiu atveju sąlyginai aukšta testo vidinė konsistencija yra daugiau ar mažiau garantuota. Savaiame suprantama, čia privalu laikytis ir kitų papildomų sąlygų (Bitinas ir kt., 2008; Merkys ir kt., 2002): faktorius (subskalė) turi būti interpretuotini teoriškai. Jei tyrinėtojas negali pagrįsti, kodėl būtent šis testo klausimų derinys pateko į vieną faktorių ir ką šis derinys reiškia, tai faktorinė analizė, kaip metodas, netenka prasmės; faktoriaus struktūroje turi būti bent trys kintamieji, kurie koreliuoja su ekstrahuotu faktoriumi pakankamai aukštai ($r \geq 0,60$); faktorius turi paaiškinti bent 10 % požymių sklaidos.

Greta testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbi charakteristika yra testo *reprezentatyvumas* (Anastasi, 2001; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Šią testo metodologinės kokybės charakteristiką nulemia imtis, kurios pagrindu testas buvo sukurtas ir sunormintas. Savaiame suprantama, kad testas turi būti taikomas tose pačiose populiacijose, kuriose jis buvo sukurtas ir sunormintas. Priešingu atveju yra pažeidžiamas testo ekologinio validumo reikalavimas. Pavyzdžiui, negalima būtų komandinio darbo testą sunorminus vien tik biudžetinių įstaigų, teikiančių socialines ir viešojo administravimo paslaugas, populiacijoje, testo duomenis taikyti rinkos ir konkurencijos sąlygomis veikiančioms komandoms. Iš „Team Puls“ autorių pateiktų duomenų matyti, kad šis testas tenkina labai plataus spektro ekologinio validumo ir reprezentatyvumo reikalavimus. Bendra tiriamųjų populiacija - 626 asmenys ir 80 komandų iš įvairių Vokietijos ir Šveicarijos regionų - tyrimo reikalavimus tikrai tenkina. Labai svarbu, kad tarp minėtų 80 komandų yra atstovaujamos pačios įvairiausios ir verslo, ir socialinių paslaugų organizacijos: gamybinės įmonės; ugdymo ir švietimo įstaigos; informacijos ir telekomunikacijų paslaugų sektorius; viešojo administravimo institucijos; socialinės pagalbos paslaugų sfera; prekybos, turizmo ir transporto įstaigos; žemės ir miškų ūkio įmonės; finansų sektoriaus organizacijos; amatininkystės organizacijos; vadinamųjų „laisvųjų profesijų“ (žurnalistų, advokatų, architektų) komandos.

Visi aukščiau išvardinti faktai ir vertinimai leidžia teigti, kad adaptavimui ir tyrimui atlikti pasirinktas „Team Puls“ testas yra *kokybiškas*, kadangi: *tenkina esminius psichometrijos reikalavimus; savo normose parodo verslo ir ne verslo organizacijų komandinio darbo įvairovę.*

Šios disertacijos autorė, naudodama „Team Puls“ testą, ištyrė komandinio darbo ypatumus plataus profilio prekybos-gamybos, ryšių ir telekomunikacijų paslaugų bei keleivių pervežimo paslaugų organizacijose, tai yra testą papildė darbuotojai, dirbantys tiek prekyboje, gamyboje tiek paslaugų sektoriuose. Šiuo testu diagnozuota skirtingo tipo organizacijų komandinio darbo raiška, identifikuoti tobulinimo veiksniai.

Testo psichometrinės charakteristikos Lietuvos tiriamųjų organizacijų populiacijoje (pirmo etapo rezultatai). Testavimo tyrimų etika ir metodologinės normos reikalauja prieš diagnozavimą adaptuotu testu pateikti šio testo psichometrinės charakteristikas, gautas naujos kultūros tikslinėse populiacijoje (Hacker, H. Et. al., 1998). Svarbiausia, kad šie koeficientai turi liudyti aukštą testo psichometrines kokybę ir jo tinkamumą kitai kultūrai. Šio tyrimo pozicijas stiprina tai, kad tokie palankūs koeficientai buvo gauti tyrinėtojų komandose (dėl sąlyginai mažos ir specifinės prekybinių-gamybinių komandų imties ($N_{\text{tiriamųjų}}=125$, $N_{\text{komandų}}=17$), testo psichometrinės kokybės charakteristikos paskaičiuotos remiantis didžiaja tyrimo imtimi ($N_{\text{tiriamųjų}}=1354$ ir $N_{\text{komandų}}=246$). Plataus profilio prekybos-gamybos darbuotojai šioje imtyje sudarė 10,8 % tiriamųjų užsiimančiose testo perkėlimu. „Team Puls“ testo metodologinės (psichometrinės) kokybės charakteristikos yra pateiktos 7 lentelėje.

7 lentelė

„Team Puls“ testo psichometrinės charakteristikos Lietuvos populiacijoje. 1354 tiriamųjų, atstovaujančių 246 komandoms iš įvairių organizacijų

Psichometrinė charakteristika Dimensija/subskalė	Cronbach α	R_{\min}	R_{mean}	R_{\max}	i/tt min-max	L min-max	Sklaida %
1	2	3	4	5	6	7	8
Orientavimasis į tikslą ir pasiekimus	0,82	0,12	0,31	0,45	0,29-0,60	0,38-0,72 (8)	38,4 (1)
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,83	0,01	0,32	0,59	0,29-0,68	0,37-0,78 (7)	40,7 (1)
Komunikacija komandoje	0,90	0,29	0,42	0,60	0,55-0,71	0,62-0,76 (12)	46,8 (1)
Vadovavimas komandai	0,87	0,10	0,38	0,71	0,24-0,58	0,29-0,81 (9)	45,8 (1)
Komandos organizavimas	0,89	0,06	0,36	0,54	0,20-0,50	0,37-0,74 (9)	41,2 (1)
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,80	0,06	0,28	0,51	0,10-0,43	0,35-0,76 (7)	37,1 (1)
JUNGTINĖ SKALĖ	0,97	0,10	0,31	0,71	0,17-0,74		

1. Subskalės pavadinimas; skliausteliuose pateiktas klausimų skaičius subskalėje. 2. Testo vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach-alfa. 3. Minimali koreliacija tarp subskalės klausimų įverčių. 4. Vidutinė koreliacija tarp subskalės klausimų įverčių. 5. Maksimali koreliacija tarp subskalės klausimų įverčių. 6. Mažiausia ir didžiausia testo klausimo skiriamosios gebos koeficiento reikšmė subskalėje. 7. Didžiausios ir mažiausios faktoriinių svorių reikšmės subskalės faktorizacijos modelyje (pagrindinės komponentės ir VARIMAX rotacija); skliausteliuose pateiktas kintamųjų skaičius subskalėje, kurie su ekstrahuotu faktoriumi koreliuoja stipriai, tenkindami sąlygą $r \geq 0,60$. 8. Paaiškinta sklaida faktoriniame modelyje, išreikšta procentais; skliausteliuose pateiktas ekstrahuotų faktorių skaičius (šiuo atveju visur buvo ekstrahuotas 1 faktorius).

Kaip matyti, ypač išpūdingos yra jungtinio „Team Puls“ testo charakteristikos. Ekstremaliai aukšta testo vidinė konsistencija (Cronbach- $\alpha=0,97\approx 1,00$). Be to, visos šešios testo subskalės patenka į vieną faktorių, paaiškinantį net 80% požymių sklaidos (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

„Team Puls“ testo subskalių faktorizacija, principinių komponentių metodas.

Dimencija	Faktorinis svoris
Komandos organizavimas	0,921
Komunikacija komandoje	0,881
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,878
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,868
Orientavimasis į tikslą ir pasiekimus	0,856
Vadovavimas komandai	0,848

Retai kada pasitaiko, kad ekstrahuotas vienas vienintelis faktorius paaiškintų tokį didelį nuošimtį sklaidos. Šis rezultatas atrodo išpūdingai, jei prisiminsime 66 testo klausimų (ir atitinkamai 6 testo subskalių) semantinę įvairovę. Tai reiškia, kad „Team Puls“ testas, apibendrinamas savyje pačius įvairiausių komandinio darbo niuansus, matuoja komandos funkcionalumą kaip vieningą ir visybišką reiškinį. Iš itin aukštų faktorinių svorių galima daryti išvadą, jog visos 6 subskalės komandos funkcionalumą turinio požiūriu reprezentuoja labai gerai. Visgi, kaip matyti iš tų pačių faktorinių svorių, visų svarbiausios komandinio darbo dimensijos yra „Komandos organizavimas“ ir „Komunikacija komandoje“.

Šiame kontekste prisimintina, jog testo vienmatiškumas ir homogeniškumas yra kiekvieno psichometrinio tyrimo siekiamybė, beje, šiame tyrime tapusi faktiniu rezultatu. Gauti labai palankūs psichometriniai rodikliai leidžia visiškai pagrįstai teigti, kad: gali būti skaičiuojamas jungtinis vidutinis testo balas, kuris yra visų 66 testo klausimų įverčių vidurkis; jungtinis vidutinis testo balas tikimybiškai tenkina intervalų skalės algebrinius reikalavimus; aukštesnis testo įvertis atspindi palankesnę komandos funkcionalumą, o žemas testo įvertis rodo komandos disfunkcionalumą.

Atskirų šešių „Team Puls“ testo subskalių psichometriniai rodikliai (vidinė konsistencija ir faktorinė validacija) taip pat labai geri. Tai reiškia, jog testas patikimai matuoja ir yra tinkamas naudoti tiek subskalių įverčių, tiek ir jungtinio įverčio lygmenyse. Jei kokie nors demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas) stipriai paveikia testo įverčio sklaidą, tai tokioms kategorijoms yra sudaromos atskiros testo normos. Ypatingai svarbu buvo patikrinti, ar įtakoja testo įvertį ir sklaidą organizacijos „ekologinis kontekstas“. Galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas įvairios prigimties ir paskirties organizacijose gali būti vertinamas gana skirtingai. Tokiu atveju kiekvienam organizacijos tipui, pavyzdžiui, socialinių paslaugų

organizacijoms, verslo, statutinėms organizacijoms ir t. t. turėtų būti sudaromos atskiros grupinės testo normos. Jei pasirodytų, jog organizacijos ekologinis kontekstas nepadaro įtakos testo įverčiui ir sklaidai, tai tuomet būtų galima teigti, jog testo įverčio sklaidą lemia kiti, matyt, su komandinio darbo esme susiję veiksniai. Tokiu atveju būtų galima vadovautis bendromis didžiosios imties ($N_{\text{tiriamųjų}}=1354$) normomis. Nemažas šios imties tūris neišvengiamai padidintų statistinių diagnostinių sprendimų tikslumą. 4 priede pateiktas bendras komandinio darbo vertinimas skirtingo tipo organizacijose: bankuose, verslo inkubatoriuose, verslo organizacijose, statutinėse organizacijose, sveikatos ir švietimo organizacijose.

Panaudojus dispersinę analizę (ANOVA) paaiškėjo, kad organizacijos pobūdis iš esmės paveikia jungtinį testo įvertį bei jo sklaidą. Kaip matyti iš 4 priedo, verslo ir statutinėse organizacijose *komandinis darbas* yra vertinamas prasčiau nei socialinių paslaugų organizacijose. Visgi nederėtų skubėti ir interpretuoti šią išvadą tiesmukai. Iš tiesų matyti, kad versle *komandinis darbas* patiria sąlyginę krizę, o socialinių paslaugų organizacijose išgyvena pakylėjimą. Ko gero čia vertinimo procese kaip trukdantis veiksnys pasireiškia organizacijos ekologinis fonas. Galima daryti prielaidą, jog vertindami *komandinį darbą*, sveikatos ir švietimo organizacijų darbuotojai remiasi vienokiu subjektyviu masteliu, o verslo ir statutinių organizacijų darbuotojai – kitokiu subjektyviu masteliu. Ši subjektyvų vertinimo mastelį veikia organizacijos kultūra arba organizacijos „ekologija“.

Taip pat paaiškėjo, jog tiriamojo lytis testavimo rezultatų sklaidos nepaveikia, todėl nėra prasmės sudarinėti atskirų normų vyrams ir moterims. Tikrinta buvo t-testu. Netgi kai $N_{\text{tiriamųjų}}=1233$, statistinio sprendinio klaidos tikimybė (345 vyrai, 888 moterys) buvo nepriimtina didelė ir svyravo (pagal subskales ir jungtinį įvertį) nuo $p=0,17$ iki $p=0,82$. Kad būtų galima patvirtinti hipotezę, teigiančią, jog skirtumas tarp lyginamų vidurkių statistiškai patikimas, statistinio sprendinio klaidos tikimybė turėtų nukristi žemiau kritinės $p=0,05$ ribos. Apibendrinant šiuos duomenis galima teigti, kad nėra prasmės sudarinėti atskirų testo normų vyrams ir moterims.

Paaiškėjo, kad tiriamojo statusas (komandos vadovas ar komandos narys) (komandų vadovų ir komandų narių santykis atitinka 28% ir 72%) jungtinėje imtyje paveikia testavimo rezultatus. Vadovai yra linkę visus komandos sėkmės parametrus, išskyrus orientaciją į tikslą ir pasiekimus, vertinti palankiau nei eiliniai komandų nariai. Tikrinta t-testu, kai $p \leq 0,000$. Tuo tarpu vien plataus profilio prekybos-gamybos komandų imtyje dėl mažesnio jos tūrio ($N=125$) analogiško statistinio efekto stebėti nebetenka.

Panaudojant Pirsono koreliacijos koeficientą, paaiškėjo, kad visų organizacijų populiacijoje egzistuoja labai silpnas, tačiau tuo pat metu statistiškai labai patikimas statistinis ryšys tarp stažo charakteristikų ir *komandinio darbo* vertinimo. Bendras stažas koreliuoja su jungtiniu testo balu $r=0,12$ ($p=0,000$), o darbo stažas pagal dabartines pareigas atitinkamai koreliuoja $r=0,09$

($p=0,003$). Turint galvoje, kad rastos koreliacijos koeficientų reikšmės yra ganėtina žemos, galima daryti prielaidą, jog darbo stažas nėra reikšmingas komandinio darbo vertinimo prognostinis prediktorius. Kaip žinoma, pakėlę koreliacijos koeficientą kvadratu, gauname vadinamąjį determinacijos koeficientą, kuris atspindi prediktoriaus paaiškintą sklaidą, išreikštą procentais (Bortz, 1993). Tokiu būdu, kai $r=0,11$, tai $r^2=0,012$, kitaip tariant, bendrasis stažas paaiškina (leidžia prognozuoti) *komandinio darbo* veiksmingumo vertinimą tik 1,2%. Tokia įtaka pernelyg maža, kad ją galima būtų teoriškai prasmingai ir įtaigiai interpretuoti. Aišku, kad aukštas koreliacijos koeficiento patikimumas čia sietinas visų pirma su didele intimi ir interpretuotinas daugiau kaip formalus statistinis efektas, o ne kaip teoriškai prasmingas dalykas.

Taigi akivaizdu, kad, vertinant prekybos-gamybos, statutines komandas, negalima vadovautis unifikuotomis normomis, reikia remtis vien prekybos, gamybos ir statutinių komandų imtimis. Taip pat nėra jokio pagrindo diferencijuoti testų normas plataus profilio prekybos-gamybos, statutinių komandų imtyje.

Taip pat ekspertai vertino komandas keturiomis pakopomis (arba, galima sakyti, kategorijomis, rangais). Atsižvelgiant į šią aplinkybę ir siekiant rangų eilių palyginamumo, „Team Puls“ testo balai taip pat buvo suskirstyti į keturias pakopas. Konkrečiai skirstymas į pakopas (kategorijas) buvo atliktas kvartilų metodu (Bortz, 1993).

Sąryšis tarp abiejų rangų (testo balo ir ekspertinių vertinimų) eilių buvo tikrinamas, panaudojant Kendall ranginės koreliacijos koeficientą (tau-b) (Bortz, 1993). Minėtas koeficientas pagal atskiras komandinio darbo dimensijas svyravo nuo 0,054 iki 0,158. Jungtinė visų dimensijų koeficiento reikšmė – 0,05. Taigi ryšio tarp požymių visiškai nėra, nes τ koeficiento reikšmė turėtų būti bent didesnė kaip 0,20. Be to, minėtas koreliacijos koeficientas statistiškai nepatikimas ($p=0,54$) (kadangi $p>0,05$, tai ryšys nėra statistiškai patikimas). Reikia paminėti labai vienodą ekspertų nuomonę – 0,99, tačiau ryšio su pačiu *komandiniu darbu* nėra. Tai rodo, kad minėtų ekspertų gebėjimas prognozuoti faktinį darbinių komandų veiksmingumą, deja, nepasireiškia.

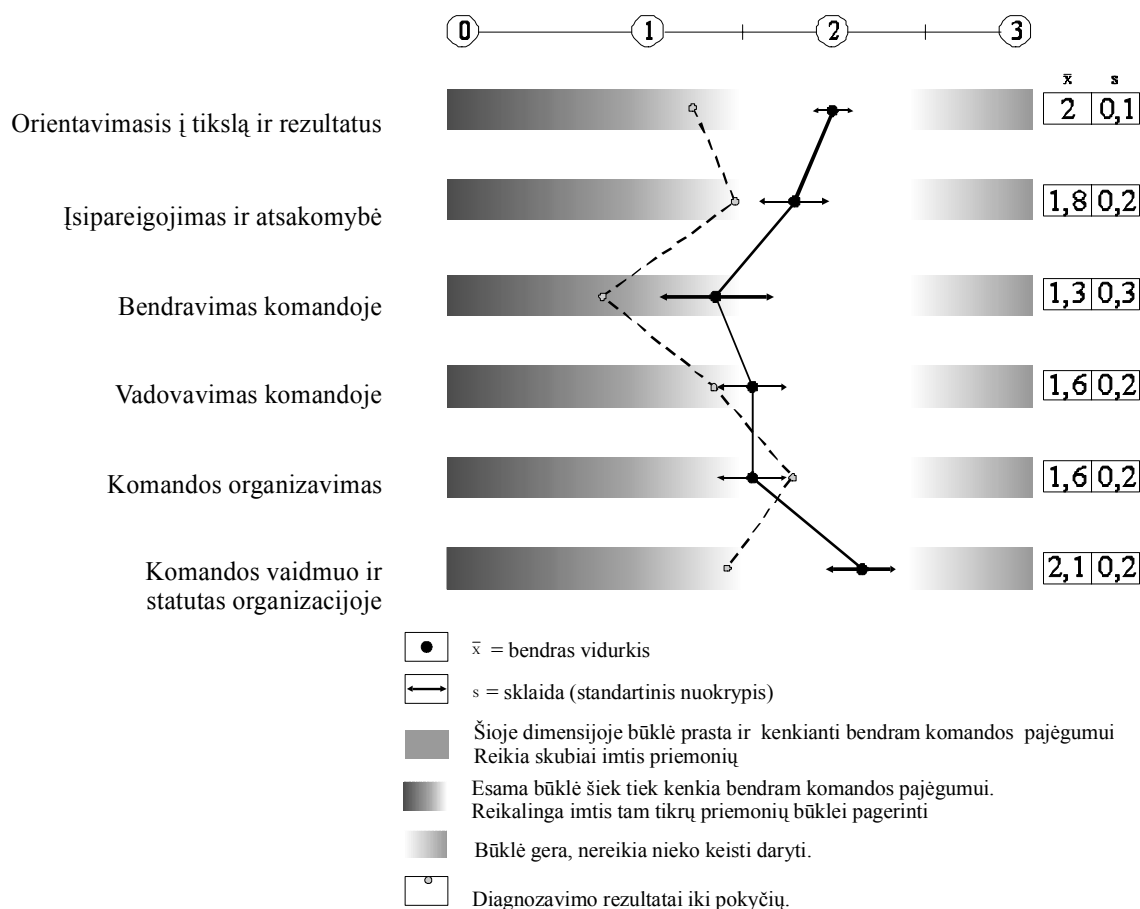
Pateikti duomenys apie ekspertinį *komandinio darbo* vertinimą atskleidžia vieną pagrindinę savybę: nors ekspertų nuomonės labai vienalytės, tačiau jų vertinimai labai saviti. Galima daryti prielaidą, kad arba ekspertai labai gerai susipažinę su konkrečios institucijos *komandiniu darbu* ir žino jį iš vidaus, kuris ganėtinais skiriasi nuo testo rezultatų, arba jie vertina *komandinį darbą* per siaurą prizmę iš atitinkamo taško pozicijų. Kai tuo tarpu testas suteikia papildomos informacijos apie institucijos *komandinį darbą*, ko iš karto negalima pastebėti netgi gerai susipažinus su ta veikla.

Testo „Team Puls“ rezultatai gali būti taikomi bei interpretuojami tokiais skirtingais lygiais: Testo bendrojo vidutinio balo lygmeniu. Operavimas testo bendroju (arba jungtiniu) vidutiniu balu leidžia pažvelgti į atskiros komandos funkcionalumą labai apibendrintai. Taip yra todėl, kad šis

vidutinis įvertis apibendrina savyje visų 66 testo klausimų vidutinius įverčius. Jei norima tarpusavyje palyginti (suranguoti) daugelį organizacijos komandų tuo pat metu nepaskęstant detalėse ir pavienių statistinių rodiklių gausybėje, tikslingiausia yra operuoti bendruoju testo vidutiniu balu. Turint galvoje aplinkybę, jog „Team Puls“ numato keturių pakopų atsakymo formatą, vidutinis testo, jo subskalių ir pavienių klausimų įvertis teoriškai gali svyruoti nuo 0 iki 3 balų dėl žinomo statistinio dėsningo – centrinės tendencijos (tai - pavienių įverčių telkimas apie vidurkį) – neverta tikėtis vidutinių įverčių, labai artimų ekstremalioms skalės padaloms, nuliui ir trejetui. Kuo šis vidutinis balas didesnis (artėja prie 3), tuo funkcionalesnė komanda ir atvirkščiai, kuo labiau vidutinis įvertis artėja prie 0, tuo labiau matuojama komandos sėkmės dimensija yra disfunkcionali. Tais atvejais, kai jau yra sukauptas nemenkas testavimo duomenų bankas, tikslinga sudaryti testo normas ir remtis jomis, o ne „žaliais“ testo balais. Čia labai patogu naudoti standartizuotus Z-įverčius. Kaip jau buvo minėta, po Z-transformacijos bet kuris skirstinys įgyja vidurkį, kuris yra lygus nuliui ($M=0$), ir standartinį nuokrypį, kuris yra lygus vienetui ($SD=1$). Jei pirminis empirinis skirstinys, kurio pagrindu atlikta Z-transformacija, nėra labai simetriškas, tai Z-įverčiai pagal normaliojo skirstinio dėsnį paprastai svyruoja ribose nuo -3 iki +3. Įverčiai su minuso ženklu rodo, kad atitinkama dimensija yra vertinama žemiau vidurkio, tuo tarpu teigiamos reikšmės liudija, kad atitinkama dimensija yra vertinama aukščiau vidurkio.

Vis dėlto operavimas vien bendru testo balu turi tą trūkumą, kad neleidžia nagrinėti ir įvertinti atskirų *komandinio darbo* dimensijų. Pavyzdžiui, tikėtina, kad viena komanda gali surinkti aukštesnius balus pagal „tikslą“ ir „atsakomybės“ dimensijas, tačiau tuo pat metu gauti žemus įverčius pagal likusias dimensijas. Kita gi komanda gali demonstruoti „atvirkščią“ rezultatą. Tarkime, gavusi žemus įverčius už „tikslą“ ir „atsakomybės“ dimensijas, ji juos kompensuos aukštesniais likusių dimensijų įverčiais. Bendro testo balo paradoksas (ir ribotumas) pasireiškia tuo, kad diagnostikos išdavoje minėtos komandos gali įgyti bemaž identišką testo įvertį, kuris, lyginamų komandų akivaizdžių skirtybių pagal paskirtas dimensijas niekaip nebeatspindi.

Atskirų šešių testo subskalių vidurkių lygmeniu. Tuo atveju, kai nagrinėjama viena komanda (arba tarpusavyje lyginamos tik kelios komandos), tikslinga diagnozę vykdyti subskalių vidutinių įverčių lygmenyje. Čia prisimintina, jog kiekviena iš šešių testo subskalių yra komandinio darbo veiksmingumo ir sėkmingumo kriterijus. Remiantis subskalių vidutiniais įverčiais, atsiveria galimybė nubrėžti komandos veiksmingumo diagnostinį profilį. Pastarąjį galima nagrinėti ir dinaminiu aspektu, sugretinant diagnostinius matavimus, atliktus komandoje iki pokyčių ir po jų įdiegimo (žr. 16 pav.).



16 pav. Komandos veiksmingumo diagnostiniai profiliai pagal dimensijas

Pažymėtina, kad gali būti palyginami komandos narių ir tos komandos vadovo testavimo įverčiai. Kontrastingi, labai besiskiriantys komandos vadovo ir jo pavaldinių (komandos narių) įverčiai turėtų ypatingai patraukti tyrinėtojo dėmesį ir būtinai tapti tolesnio nagrinėjimo kokybinio tyrimo priemonėmis objektu.

Analizuojant testo įverčius ir diagnostinius profilius, ypatingą dėmesį verta atkreipti į tas reikšmes, kurios ženkliai nukrypsta nuo bendro vidurkio. Diagnozavimo praktikai svarbi išvada yra interpretuojant rezultatus, ypatingą dėmesį atkreipti į vadinamuosius ekstremalius įverčius. Neretai susitarimo pagrindu testavimo praktikoje tokiais yra laikomi įverčiai, kurie į vieną ar kitą pusę nuo vidurkio nukrypsta per standartinį nuokrypį ir daugiau. Taigi šio diagnostinio tyrimo atveju ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į vidurkio reikšmes. Interpretacijos objektu diagnostiniame tyrime greta vidurkio tampa ir standartinis nuokrypis, kuris parodo, kaip smarkiai (arba nesmarkiai) pavienės įverčių reikšmės išsibarsto apie imties vidurkį. Mažesnis standartinis nuokrypis rodo sąlyginę testuojamųjų nuomonės vienalytiškumą (homogeniškumą), o didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad apklaustoje komandoje konkrečiu klausimu vieningos nuomonės

nėra. Greta kitų sklaidos matų testavimo praktikoje pirmenybė būtent standartiniam nuokrypiui teikiama todėl, kad pastarasis, priešingai nei dispersija, yra matuojamas tais pačiais mato vienetais, kaip ir aritmetinis vidurkis. Šis momentas labai svarbus interpretuojant duomenis. Jei operuojama standartizuotais Z-įverčiais, tai ypatingo dėmesio turėtų susilaukti įverčiai $M \leq -1,00$ ir $M \geq +1,00$.

Iš vidurkių ir standartinių nuokrypių reikšmių, kurios gaunamos pagal atskiras *komandinio darbo* sėkmės dimensijas, daromos svarbios diagnostinės išvados. Ypatingai iškalbingos šios reikšmės išmanančiam testuotojui tampa praktiniame tyrime. Moksliniame tyrime, kai operuojama didelėmis imtimis, neišvengiamai dingsta pavienės komandos autentika ir jos gyvas „kontekstas“. Tuo tarpu praktinio tyrimo atveju formalius testavimo statistinius rodiklius gana nesunku ir visai tikslinga yra susieti su kita kokybine informacija apie komandą. Kompetentingas personalo vadybininkas visuomet disponuoja tokia informacija. Pavyzdžiui, žino, ar komanda jau yra susiklosčiusi, ar tik dar formuojasi, ar pasitaiko nekonstruktyvių konfliktų, žino, ar komanda gerai susidoroja su jai keliamais gamybiniais ir darbiniais uždaviniais, ar komanda turi lyderį, kuriuo pasitiki, koks komandos vaidmuo organizacijoje ir pan. Toks kokybinis situacijos žinojimas atveria galimybę kiekybinius testavimo rezultatus interpretuoti jautriau, subtiliau. Kita vertus, objektyvūs testavimo duomenys gali papildyti esamas žinias apie komandą, nušviesti reiškinis savitai, galiausiai testavimas gali atidengti faktus ir tendencijas, kurios apie komandą organizacijai ir jos vadovybei apskritai nebuvo žinomos.

„Team Puls“ testo autoriai (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) nurodo šias jų sukurto instrumento praktinio taikymo galimybes:

- Testu galima vykdyti sistemingą, reguliarią komandos veiksmingumo diagnozę.
- Testas atskleidžia konkrečius komandos veiklos ir darbo bruožus, kuriuos labiausiai tikslinga tobulinti.
- Testas parodo, viena vertus, komandos pasiekimus ir laimėjimus, kita vertus, komandos ribotumus ir neišnaudotų galimybių „topografiją“.
- Testas leidžia, darant pakartotinius matavimus, užtikrinti nuolatinę komandos tobulinimosi kontrolę.
- Testas leidžia valdyti potencialias krizes bei darbinės disfunkcijas.
- Testas skatina visos komandos (ir atskirų jos narių) tobulėjimo procesus, nes, remiantis grįžtamąja informacija, galima pasižiūrėti, pakontroliuoti, ar pavyko (nepavyko) iškeltus tobulinimo tikslus pasiekti.
- Testu galima (vadinamojo benčmarkingo (*Benchmarking*) prasme (tai vis populiarėjantis vadybos mokslo ir praktikos metodas) tarpusavyje palyginti įvairių komandų testavimo rezultatus. Jo esmė ta, kad kokia nors komanda ar organizacija, kurios išskirtiniai

pasiekimai ir laimėjimai yra pripažinti visuotinai, tampa lyginimosi etalonu kitoms organizacijoms. Kitaip tariant, konkreti organizacija (komanda) gali save pagal įvairius požymius palyginti su labai efektyvia (etalonine) komanda ar organizacija. Toks lyginimasis su stipriausiomis organizacijomis gali padėti inicijuoti reikiamus organizacijos tobulinimo pokyčius. Kontroluojant ir tobulinant komandų funkcionavimą, ilgainiui atsiveria galimybė siekti visos organizacijos veiklos veiksmingumo. Pakrikęs komandinis darbas tiesiogiai ar netiesiogiai organizacijoje sukuria vis naujas problemas bei sunkumus ir ilgainiui įklampina organizaciją į krizę. Ir atvirkščiai, geras komandų darbas yra ilgalaikės sėkmės pamatas organizacijoje. Jei organizacijai yra iškilę sunkumų, o konkurencinėje aplinkoje tyko pavojai, tai būtent sutelktas, darnus organizacijos komandų/komandos darbas yra reali ir veiksminga priemonė visiems keblumams įveikti. Visai neatsitiktinai komandinio darbo, kaip sisteminio darinio, integralią reikšmę pabrėžia naujausios organizacijų vadybos koncepcijos. Čia turima galvoje visuotinės kokybės vadybos koncepciją, besimokančios organizacijos koncepciją, virtualios tinklinės organizacijos koncepciją.

Svarbu teisingai suprasti komandos sėkmės dimensijų turinį ir tokių statistinių rodiklių, kaip vidurkis ir standartinis nuokrypis, prasmę. Adaptuojamo vokiško testo autoriai nurodo, kad jie, bendradarbiaudami su organizacijomis, naudoja ir tradicinę „popieriaus pieštuko“ (Paper-Pencil) versiją, ir modernią kompiuterinę testo versiją, kuri gali būti iššaukiama ir administruojama per internetą (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000). Elektroninės testo versijos naudojimas taupo ir tiriamųjų, ir tyrinėtojų laiką bei organizacines sąnaudas. Naudojant elektroninę testo versiją, nereikia spausdinti, dalinti ir surinkti klausimyno, nereikia įvedinėti į kompiuterį testavimo duomenų. Standartiniai diagnostiniai skaičiavimai gali būti atlikti labai greitai, tereikia duomenis interpretuoti ir diagnostinio tyrimo ataskaita tuojau pat gali būti elektroniniu paštu išsiųsta klientui atgal. Vis dėlto pažymėtina, kad netgi tokioje aukštos informacinės kultūros šalyje kaip Vokietija, tradicinės „popierinės“ testo versijos neatsisakoma. Taip yra todėl, kad masinėje darbo praktikoje pasitaiko nemažai organizacijų, darbinių komandų, kurių veikla ir aplinka kol kas nėra kompiuterizuota. „Team Puls“ testo aprašas (Wiedemann, Watzdorf, Richter 2000) rekomenduoja tokią diagnostinio testavimo rezultatų pateikties komandai tvarką:

Tinkamai pasiruošti pokalbiui (posėdžiui). Privalu paskirti visiems priimtina ir konkrečią posėdžio datą ir laiką. Svarbu skirti pakankamai laiko, be to, reikia, kad pagal galimybę dalyvautų visi komandos nariai. Rekomenduotina pasiruošti vaizdinę medžiagą, atspindinčią tyrimo rezultatus: plakatus, skaidruoles, multi-media, padalomąją medžiagą ir kt.

Įvardinti testo dimensijas. Darbuotojams svarbu priminti 6 testo dimensijas, kurios kartu yra ir komandos sėkmės veiksniai bei rodikliai.

Pristatyti testo įverčius ir apie juos diskutuoti. Pirmiausia komandai išaiškinama vidurkio ir standartinio nuokrypio prasmė. Toliau pristatomas bendras testo įvertis, įverčiai pagal 6 dimensijas

ir, reikalui esant, pristatomi pavienių klausimų įverčiai. Diskusijoje derėtų kelti tokius klausimus: „Kur mes stiprūs?“, „Kur galime pasiekti dar geresnių rezultatų?“, „Kur mūsų reikalai prastoki, kur ir ką reiktų keisti?“. Taip pat verta aptarti ekstremalius, nuo vidurkio smarkiai nukrypstančius įverčius.

Pateikti vadovų ir pavaldinių nuomonių palyginimą. Čia tiktų sugretinti komandos vadovo ir komandos narių (pavaldinių) diagnostinius profilius. Jei šie profiliai labai ekstremaliai skiriasi, tai tikslinga pakviesti į rezultatų pateiktį nepriklausomą moderatorių.

Aptarti numatomas priemonės ir pokyčius. Tikslinga visai komandai kartu suformuoti reikalingų pokyčių viziją. Svarbu, kad į planavimo procesą būtų įtraukti visi komandos nariai. Reikia numatyti, kurias priemones komanda gali įdiegti savarankiškai, o kur reikalinga pagalba iš šalies. Surašomas posėdžio nutarimų protokolas.

Kontroliuoti diegiamų pokyčių veiksmingumą. Laikas nuo laiko turi įvykti komandos pasitarimai apie diegiamų pokyčių veiksmingumą. Turėtų būti keliami klausimai: „Ar jau matyti pokyčiai pagal 6 sėkmės sritis?“, „Kokias priemones dar vertėtų pasitelkti?“, „Ar jau verta kartoti „Team Puls“ testą?“

Apibendrinant galima teigti, jog nepaisant antroje dalyje aptartos teorinės ir praktinės svarbos, „Team Puls“ testas yra labai paprastas vartotojui atlikti. Testo paprastumas yra vienas iš visuotinai pripažintų testo kokybės bruožų (Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). „Team Puls“ gali būti naudojamas tiek išorinių ekspertų-konsultantų, tiek vidinių organizacijos specialistų. Pažymėtina, kad po tam tikrų konsultacijų ir pratybų, kiekvienas komandos vadovas gali testą naudoti savarankiškai, o minėtų testo taikymo galimybių kūrybiškas suderinimas sukuria sinerginį efektą.

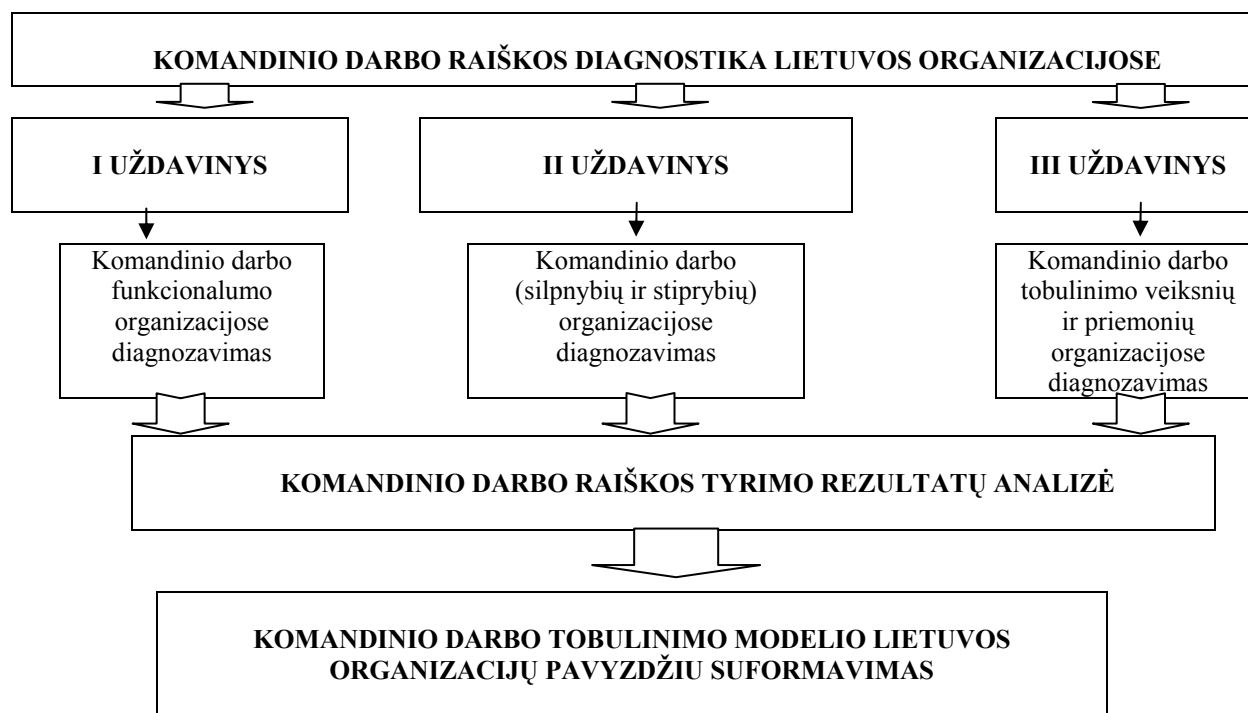
2.4. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristikos

Siekiant patikrinti sukurtą teorinį komandinio darbo tobulinimo modelį Lietuvos organizacijose, išsikeltas **empirinio tyrimo tikslas** – *diagnozuoti komandinio darbo veiksmingumą bei raišką Lietuvos organizacijose, nustatant komandinio darbo tobulinimo priemones.*

Siekiant iškelto tyrimo tikslo, buvo suformuluoti tokie *tyrimo uždaviniai*:

1. Diagnozuoti komandinio darbo funkcionalumą organizacijose.
2. Išskirti komandinio darbo raiškos charakteristikas organizacijose.
3. Identifikuoti komandinio darbo tobulinimo veiksnius ir priemones organizacijose.

Įgyvendinant empirinio tyrimo uždavinių vykdymo nuoseklumą, sudaryta tokia loginė diagnostinio tyrimo schema, kuri pristatyta 17 paveiksle.



17 pav. Loginė diagnostikos tyrimo schema

Disertacijoje pristatomi tyrimai remiasi *trenuliacijos koncepcija* (Coldeway, 1998), kuri suvokiama kaip tyrimo metodas; sudedamasis tyrimas, sujungiantis kiekybinius ir kokybinius tyrimo metodus viename tyrime (Morse, 1999). Kokybinių tyrimų aspektas šioje disertacijoje panaudotas pagrindžiant tyrimo instrumentą bei atliekant eksperimentinį tyrimą. Disertacijos autorė pritaria S. Swanson (1992) nuomonei, kad turi būti naudojamas metodų kompleksas, sujungiantis kokybinius ir kiekybinius metodus, siekiant įgyvendinti tą patį tyrimo tikslą ir siekiant tyrimo rezultatų patikimumo. K. Kardelio (2005) teigimu, kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų taikymą analizavę mokslininkai skirtingai interpretuoja jų panaudojimo situacijas socialiniuose moksluose. Teigiama, jog moksliniais tyrimais siekiama trijų pagrindinių tikslų, kuriuos galima pasiekti naudojant atitinkamus mokslinio tyrimo metodus: moksliniams atradimams aprašyti naudojami kokybiniai metodai, atrastiems reiškiniams paaiškinti naudojami apklausos metodai ir atradimams patvirtinti naudojami kiekybiniai metodai.

Siekiant įvertinti disertacijoje taikomo instrumentarijaus organizavimo procedūrų ir metodo kokybę bei nustatyti metodikos validumą, pirmoji tyrimo stadija yra *žvalgybinis (pilotinis)* tyrimas. V. Žydzūnaitė (2005) teigia, kad žvalgybinį tyrimą rekomenduojama atlikti tuomet, kai turima mažai informacijos apie tiriamąją problemą. Toks tyrimas gali apimti palyginti nedidelį tyrimo imtį, nes jos reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lanksčiai vienais ar kitais teoriniais kriterijais pasirinkti atvejai.

Komandinio darbo veiksmingumo diagnostika disertacijoje atliekama šia seka: pirmiausiai pristatytas disertacijos autorės savarankiškas komandinio darbo raiškos tyrimas Šiaulių apskrities

plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos padaliniuose, kurie išsidėstę po visą Šiaulių regioną; siekiant išsamiau išanalizuoti komandinio darbo raišką Lietuvos organizacijose, palygintos (komandinio darbo aspektu) dvi skirtingo tipo organizacijos, tai plataus profilio prekybinė-gamybinė ir statutinė (rajonų policijos komisariatas), kurių padaliniai yra išsidėstę tiek miesto, tiek kaimo vietovėse. Norint dar giliau atspindėti komandinio darbo raišką bei veiksmingumo lygį Lietuvos organizacijose, tyrimo duomenys pateikti kitų įvairaus tipo organizacijų kontekste.

Imties charakteristikos. Dirbant rinkos ekonomikos sąlygomis, išsiplėtė ne tik juridinių bei organizacinių formų įvairovė, bet ir padidėjo jų veiklos savarankiškumas, atsakomybė už veiklos rezultatus. *Organizacija* dažniausiai apibūdinama kaip kieno nors struktūra, sandara, sistema; žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turi atskirą turtą ir valdymo padalinius (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Šiandieninė Lietuvos organizacija dažnai diversifikuota organizacija, gaminanti labai įvairiarūšę, skirtingų technologijų reikalaujančią produkciją, taip pat ji gali turėti filialus kituose miestuose, kurie labai dažnai veikia savarankiškai. Nuostolingai arba nepakankamai pelningai dirbanti organizacija bankrutuoja ir padaro žalą ne tik jos savininkams, kolektyvui, bet ir visos tautos ūkiui, visuomenei. Organizacija gali būti gerai organizuota ir valdoma tik tada, kai jos darbuotojai yra gerai susipažinę su vadybos teorija ir komandinio darbo praktika, naujausiais šios srities laimėjimais.

Disertacijos tiriamoji imtis apibrėžiama kaip aibė pagal tam tikrą požymį išskirtų objektų, iš kurių norima gauti informaciją. Darbe, pirmojo etapo, tiriamąją visumą ($N_{\text{tiriamųjų}}=1354$ ir $N_{\text{komandų}}=246$) sudarė darbuotojai, dirbantys įvairaus (plataus profilio gamybos-prekybos, statutinėje, kaimo turizmo, draudimo paslaugų, verslo organizacijos, šalies banko, kaimo verslo) tipo Lietuvos organizacijose. Šios organizacijos buvo pasirinktos todėl, kad atspindėjo skirtingų veiklos tipų (kriterijų), pasižymėjo įvairaus tipo organizacijų skirtumais (žr. 5, 6 priedus). Dėl socialinio tyrinėjimo etikos ir dėl duoto pažado neskelbti tyrimo duomenų viešai šių įmonių charakteristikos pateikiamos trumpos ir bendrais bruožais:

Privataus sektoriaus tyrimo tikslinę imtį sudarė *plataus profilio prekybos-gamybos tinklas*, kuris į tyrimo tikslinę imtį įtraiktas todėl, kad jį sudaro vienuolika prekybos bei trys (kepyklos, konditerijos, kulinarijos) gamybos cechai, plačiai išsidėstę po visą Šiaurės Lietuvos regioną. Būtent tokios neįprastos organizacijos struktūros buvimas ir lėmė autorės apsisprendimą taip pat ir šią įmonę įtraukti į imtį. Šioje organizacijoje buvo testuotos 17 komandų, o bendras testuotų darbuotojų skaičius 125.

Statutinių organizacijų tyrimo tikslinę imtį reprezentuoja *X rajono policijos komisariatas* ir jo komandos. X rajono policijos komisariatas – tai teritorinė (plačiai išsidėsčiusi) policijos įstaiga, įgyvendinanti teisės aktų nustatyta tvarka policijos uždavinius rajono savivaldybės teritorijoje. Taigi policijos komisariatas – tai juridinis asmuo, turintis biudžetinės įstaigos statusą.

Būtent dėl to ir buvo pasirinkta tokio tipo organizacija. Šioje organizacijoje buvo testuotos 17 komandų, kurias sudarė 118 darbuotojų.

Siekiant ištirti komandinio darbo raišką *kaimo turizmo* organizacijose, buvo pasirinkta *kaimo regioninio parko* organizacija, užsiimanti turizmo paslaugų teikimu. Aptariamoje įmonėje buvo testuotos tik dvi komandos – administracijos ir personalo.

Draudimo paslaugų tyrimo tikslinę imtį atspindėjo X draudimo organizacija, kurios padaliniai išsidėstę visame Šiaurės Lietuvos regione. Tai organizacija, siūlanti platų draudimo paslaugų spektrą, ir turinti daugiau nei dešimt padalinių. Testavimo tyrime dalyvavo dešimt padalinių ir daugiau nei du šimtai darbuotojų.

Į empirinio tyrimo tikslinę imtį buvo įtraukta ir įvairių *verslo organizacijų* komandos. Šią imtį atspindėjo dauguma Šiaurės Lietuvos regiono privataus kapitalo organizacijos. Tai ne tik prekybos, bet ir aptarnavimo bei paslaugų organizacijos. Tai sudarė daugiau nei šimtą komandų ir daugiau nei 500 darbuotojų.

Bankų sektoriaus tyrimo imtį atspindėjo šalies didžiųjų bankų regioniniai skyriai. Reikšminga paminėti, kad analizuojami bankai veikia ne kaip biudžetinės įstaigos, o užsienio kapitalą valdančios įmonės. Bankų skyriuose buvo testuota 21 komanda, 128 darbuotojai.

Siekiant ištirti komandinio darbo raišką *kaimo verslo* organizacijose, buvo pasirinkta kaimo regioninio verslo organizacija, užsiimanti prekybos bei paslaugų teikimu. Aptariamoje įmonėje buvo testuotos taip pat tik dvi komandos – administracijos ir personalo.

Įvairaus tipo organizacijų darbuotojai buvo telkiami tyrimui, remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (Merkys 1995, 1999). Kadangi dalyvavimas tyrime yra paremtas organizacijų ir tiriamųjų savanoriškumo principu, todėl tyrimas buvo atliekamas tik su tais organizacijų darbuotojais, kurie sutiko dalyvauti tyrime. Šio tyrimo imtis - tikslinė, patogioji. Tokiu atveju prasminga pateikti apklaustų darbuotojų sociodemografinės charakteristikas, kurių analizė yra svarbus netiesioginis imties reprezentatyvumo argumentas. Norint atlikti tyrimą ir tiksliai interpretuoti gautus rezultatus, svarbu identifikuoti tiriamas komandas bei aptarti jų pagrindines charakteristikas.

Pirmame etape pristatytas tyrimas, kuris buvo atliktas Šiaulių rajono plataus profilio prekybos-gamybos organizacijoje, kurios padaliniai yra išsidėstę tiek mieste, tiek kaimo vietovėse. Pasirinktos privataus sektoriaus prekybos-gamybos organizacijos veikla apibrėžiama kaip kompleksinė gamybos ir realizacijos sistema, orientuota į konkrečių vartotojų poreikių tenkinimą bei įmonės pelno gavimą, remiantis efektyviais komandinio darbo valdymo būdais. Diversifikuota organizacija yra sudėtinga socialinė ir ekonominė sistema dėl ją sudarančių elementų bei jų tarpusavio ryšių įvairovės. Į prekybos-gamybos organizaciją galima žiūrėti kaip į mechaninę, informacinę, socialinę ar energetinę sistemą. Akcentuotinas plataus profilio įmonės visuomeninis

pobūdis. Čia įgyvendinami ir sėkmingai derinami skirtingi atskirų grupių (darbuotojų, darbdavių, valstybės) interesai, tenkinami jų lūkesčiai. Su tuo glaudžiai susijęs didesnis ar mažesnis organizacijos veiklos reglamentavimas, pasitelkus ekonominius ir teisinius svertus, etikos normas, kurių akcentai priklauso nuo viešpataujančios visuomeninės politinės sistemos. Tyrime dalyvavo 125 darbuotojai, iš 17 skirtingų padalinių: kaimo prekybos (60,8 %), miesto prekybos (19,2 %) ir miesto gamybos (20 %). Kiekvieno atskiro padalinio darbuotojai buvo traktuojami kaip atskira komanda. Tokiu būdu buvo siekiama nustatyti, koku laipsniu pasireiškia kiekviename padalinyje *komandinis darbas*, identifikuoti jo stipriasias ir silpnasias vietas bei numatyti tobulinimo veiksmus. Didžiąją dalį respondentų sudarė kaimo prekybos komandos. Pagal turimą juridinį statusą šie kaimo prekybos padaliniai – kaimo parduotuvės – gali būti traktuojami kaip atskiros įmonės. Kadangi komandos darbo sėkmė priklauso nuo eilinio darbuotojo požiūrio į darbą, įmonės tikslų siekimą, didesnę dalį į tyrimą įtrauktų respondentų sudaro komandos nariai (84,8 %).

Taip pat komandinio darbo ypatumų, skirtingo tipo organizacijose tyrimas buvo atliktas lyginant Šiaulių regiono plataus profilio prekybos-gamybos organizacijoje ir Šiaulių regiono policijos komisariate kurių padaliniai yra išsidėstę tiek miesto, tiek kaimo vietovėse. Statutinė policijos organizacija buvo pasirinkta todėl, kad tai taip pat savita organizacija, kuri jungia ne tik dideles žmonių grupes, bet ir komandų tarpusavio saveiką, nuo kurių priklauso, kaip ir koku būdu pavyks pasiekti užsibrėžtus tikslus ir rezultatus. Būtent ši institucija yra teisėsaugos sistemos smaigalys, todėl jos darbo efektyvumas, valdymo tobulinimas, vaidmuo visuomenėje ir santykiai su kitomis organizacijomis esti sėkmės garantas, užtikrinantis rimtį ir saugumą tarp visuomenės narių. Tyrime dalyvavo 125 darbuotojai (26,4 % vyrai ir 73,6 % moterys, kurių stažas nuo 6 iki 15 metų) iš 17 skirtingų plataus profilio prekybos-gamybos įmonės padalinių, atstovaujančių privatų sektorių ir 118 darbuotojų (20,1 % vyrų ir 79,9 % moterų, kurių stažas nuo 11 iki 15 metų) iš 17 policijos komisariato padalinių, atstovaujančių statutines organizacijas. Tyrime dalyvavusių respondentų sudėtis pagal amžių atitinka bendras įmonių tendencijas. Kiekvieno atskiro padalinio darbuotojai buvo traktuojami kaip atskira komanda. Tokiu būdu buvo siekiama nustatyti, koku laipsniu *komandinis darbas* pasireiškia kiekviename padalinyje. Kadangi komandos darbo sėkmė priklauso nuo eilinio darbuotojo požiūrio į darbą, įmonės tikslų siekimą, didesnę dalį į tyrimą įtrauktų respondentų sudaro komandos nariai (87 %).

Siekiant išsamiau išanalizuoti komandinio darbo funkcionalumo lygį bei raišką, komandinis darbas analizuojamas plataus profilio prekybos-gamybos, statutinėje, kaimo turizmo, draudimo paslaugų, verslo organizacijos, šalies banko, kaimo verslo tipo Lietuvos organizacijų kontekste (($N_{\text{tyriamųjų}}=1354$ ir $N_{\text{komandų}}=246$).

Šioje disertacijoje dėmesys skirtas apimti kuo skirtingesni organizacijų tipą, tai yra nuo verslo iki viešojo sektoriaus, siekiant atspindėti kuo platesnį komandinio darbo panaudojimo spektrą.

Remiantis Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis, tokių tipų įmonių Lietuvoje veikia daugiau nei 100 tūkstančių, tuomet nustatant empirinio tyrimo imties tūrį, remtasi V. Jadovo (Kardelis, 2002) rekomenduojama generalinės aibės visumos ir imties tūrio lentelė (žr. 4 lentelę), kurioje gaunama, kad atliekant šį tyrimą reikėtų apklausti 398 respondentus (disertacinio tyrimo imtis $N=3212$). Išanalizavus įvairius reprezentatyvios imties tūrio apskaičiavimo būdus, pateiktus mokslinėje literatūroje, galima teigti, jog atliekant anketinį tyrimą pakanka apklausti 230 respondentų, kurie patikimai reprezentuotų tiriamą visumą ir tyrimo rezultatai galėtų būti ekstrapolijuojami visai populiacijai. Specialiojoje literatūroje nurodoma, kad statistinio lizdo išsamesnė analizė prasminga tampa tuomet, kai jame yra bent 25 - 50 statistinių stebinių (*Bortz*, 1993). Kaip matyti iš pateiktų duomenų, ši sąlyga buvo patenkinta. Empiriniam tyrimui (antrinei duomenų analizei) pasirinkta tikimybinės atrankos rūšis serijinė (lizdinė) (kai tyrimui atrankos būdu atrenkama grandis, klasė ar grupė ir apklausiami visi tos grupės nariai). Tyrimo imtis, siekianti stebinių, leidžia daryti statistinius apibendrinimus apie organizacijose veikiančias komandas bei jų raišką.

Išdėstyti argumentai apie tyrimo respondentus rodo, kad tyrimo imtis yra reali, sąlygiškai pakankamo dydžio – tinkama disertacijoje iškeltiems uždaviniams įgyvendinti ir atstovauja tikslinei įvairaus tipo Lietuvos organizacijų grupei.

2.5. Komandinio darbo diagnostikos tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įgyvendinti empirinio tyrimo tikslą, pirmiausiai buvo analizuojamos bendros Lietuvos organizacijose tiriamųjų komandų *komandinio darbo* charakteristikos, silpnosios ir stipriosios pusės bei lyginamos komandos pagal atskiras testo dimensijas su miesto prekybos ir gamybos komandomis.

Reitingas pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas parodė, jog *komandinio darbo* raiška tirtose komandose apskritai yra daugiau neigiama nei teigiama (žr. 9 lentelę). Praktiškai visų komandų įverčiai yra ženkliai pasislinkę į kairę pusę $(-0,62; -0,54)$, kas liudija komandinį darbą praktiškai nepasireiškiantį. Taip pat galima konstatuoti, jog *komandinis darbas* veiksmingesnis $(0,07)$ kaimo prekybos komandose nei miesto prekybos ar gamybos komandose, kur Z įvertis ryškiai pasislinkęs į neigiamą pusę $(-0,54; -0,62)$.

Komandinio darbo raiškos reitingas atskirose komandų grupėse (Z įverčiai)

Komandos pavadinimas	Z įvertis	Požymio sklaida
Kaimo prekybos komandos	0,07	0,97
Miesto prekybos komandos	-0,54	1,31
Miesto gamybos komandos	-0,62	0,81

Komandų diagnostinis profilis pagal 6 komandinio darbo dimensijas pateikiamas 10 lentelėje. Iš jos duomenų matyti, kad kaimo prekybos komandose labiausiai pasireiškiantys požymiai – „vadovavimas komandai“ ir „orientacija į tikslą ir pasiekimus“. Miesto prekybos ir gamybos komandos, atvirkščiai, labiausiai nepatenkintos „vadovavimu komandai“, joms šiek tiek mažiau svarbūs organizacijos tikslai ir uždaviniai (1 dimensija).

Komandinio darbo raiška atskirose komandų grupėse pagal dimensijas (Z įverčiai)

Dimensijos	Miesto prekybos komandos	Miesto gamybos komandos	Kaimo prekybos komandos
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,02	0,10	0,24
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	-0,46	-0,20	-0,10
Komunikacija komandoje	-0,35	-0,24	0,06
Vadovavimas komandai	-0,75	-1,11	0,33
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	-0,48	-0,76	0,00
Komandos organizavimas	-0,70	-0,93	-0,16

Atskirų komandų silpnų vietų identifikavimą atskleidžia testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje. Lyginant visų komandų testavimo duomenis pagal dimensiją „orientavimasis į tikslą ir rezultatus“ išaiškėjo, kad miesto prekybos komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę dažniau (bendras balas 0,02) nei kaimo prekybos komandose (bendras balas 0,24). Tokie rezultatai parodo, kad kaimo prekybos komandos geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius.

Lyginant komandų pateiktus vertinimus pagal dimensiją „atsidavimas darbui ir atsakomybė“, matyti, kad visų tipų komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę vidutiniškai – 0,33. Tai rodo darbuotojų nenorą rodyti iniciatyvą ir tobulėti.

Testavimo rezultatai dimensijoje „komunikacija komandoje“ leidžia pastebėti gana didelius kontrastus tarp miesto ir kaimo komandų: prasčiausias bendravimas yra miesto prekybos komandose (-0,35), geresnis kaimo prekybos komandose (0,06). Rodiklių kryptis į neigiamą pusę rodo, kad komandose trūksta atvirumo darbuotojų santykiuose, komandos nariai linkę į uždaramą,

netinkamai valdomi konfliktai, o šių komandų narių socialinės elgsenos ypatumai neigiamai veikia mikroklimatą įmonėje.

Dimensijos „vadovavimas komandose“ vertinimai atskleidė tokius skirtumus pagal komandų tipus. Miesto gamybos komandose vadovavimas vertinamas prasčiausiai (-1,11), kas nurodo vieną iš silpniausių šių komandų pusių (šiek tiek geresnė situacija miesto gamybos komandose). Pakankamai aukštai, lyginant su vidurkiu (0,33), vertinamas vadovavimas kaimo prekybos komandose parodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra efektyvus, o vadovavimo stilius priimtinas komandų nariams.

Testo duomenų palyginimas pagal dimensiją „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ parodė, kad prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį supranta miesto gamybos komandos (-0,76). Kaimo prekybos komandose gautas Z įvertis (apie 0) reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas įmonėje nėra pakankamai reikšmingas.

Tyrimo duomenys pagal dimensiją „komandos organizavimas“ išryškino, kad kaimo prekybos komandos darbus planuoja geriau (-0,16) nei miesto gamybos (-0,93) ar miesto prekybos (-0,70) komandos.

Diagnostinio tyrimo rezultatai, naudojant standartizuotą „Team Puls“ testavimo metodiką, leido pasiekti tyrimo tikslą ir suformuluoti tokius pagrindinius *komandinio darbo* raiškos ypatumus Lietuvos kaimo prekybos komandose: kaimo prekybos komandose *komandinis darbas* yra praktiškai neveiksmingas – jo raiška minimali. Taip rodo reitingas pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį. Palyginimas su miesto komandomis parodė, kad vis dėl to jose *komandinis darbas* yra veiksmingesnis – labiau pasireiškia - nei miesto prekybos ar gamybos komandose.

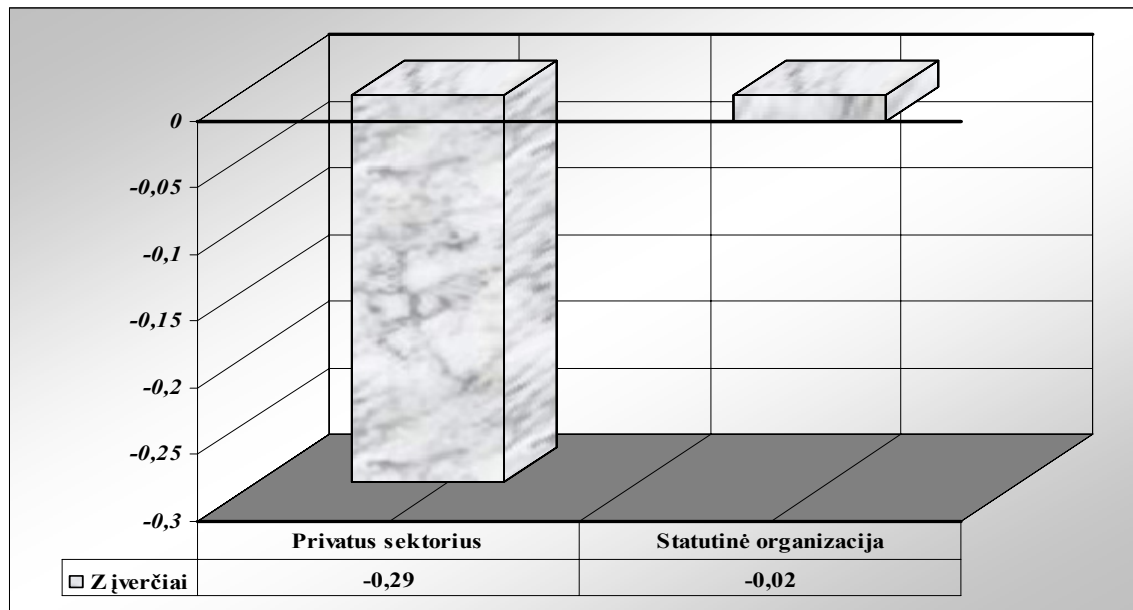
Testavimo duomenų analizė pagal atskiras tyrimo dimensijas parodė, kad *komandinis darbas* visais aspektais būdingesnis kaimo komandoms:

- *Orientavimasis į tikslą ir rezultatus*. Kaimo prekybos komandų darbuotojai geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius nei miesto komandų.
- *Atsidavimas darbui ir atsakomybė*. Kaimo prekybos komandoms būdingas nenoras rodyti iniciatyvą ir tobulėti (panaši nuostata vyrauja ir miesto komandose).
- *Komunikacija komandoje*. Kaimo prekybos komandose apskritai yra geresnis komunikavimas nei miesto komandose.
- *Vadovavimas komandai*. Vadovavimas kaimo prekybos komandose vertinamas pakankamai aukštai, lyginant su miesto komandomis. Tai rodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra efektyvus, o vadovavimo stilius priimtinas komandų nariams.
- *Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje*. Kaimo prekybos komandose šios dimensijos vertinimas rodo, kad komandos vaidmuo ir statusas įmonėje nėra pakankamai reikšmingas, bet jis yra geresnis nei miesto gamybos komandose.

- *Komandos organizavimas*. Kaimo prekybos komandos darbus organizuoja geriau nei miesto gamybos ar prekybos komandos.

Siekiant tyrimo tikslo, buvo diagnozuojamos bendros tiriamųjų komandų *komandinio darbo* charakteristikos, silpnosios ir stipriosios pusės bei lyginamos statutinės organizacijos ir privataus sektoriaus *komandų darbas* pagal atskiras dimensijas.

Reitingas pagal bendrąją testo vidutinę įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas parodė, jog komandinio darbo veiksmingumas visose tirtose komandose apskritai vertinamas daugiau neigiamai nei teigiamai (18 pav.).

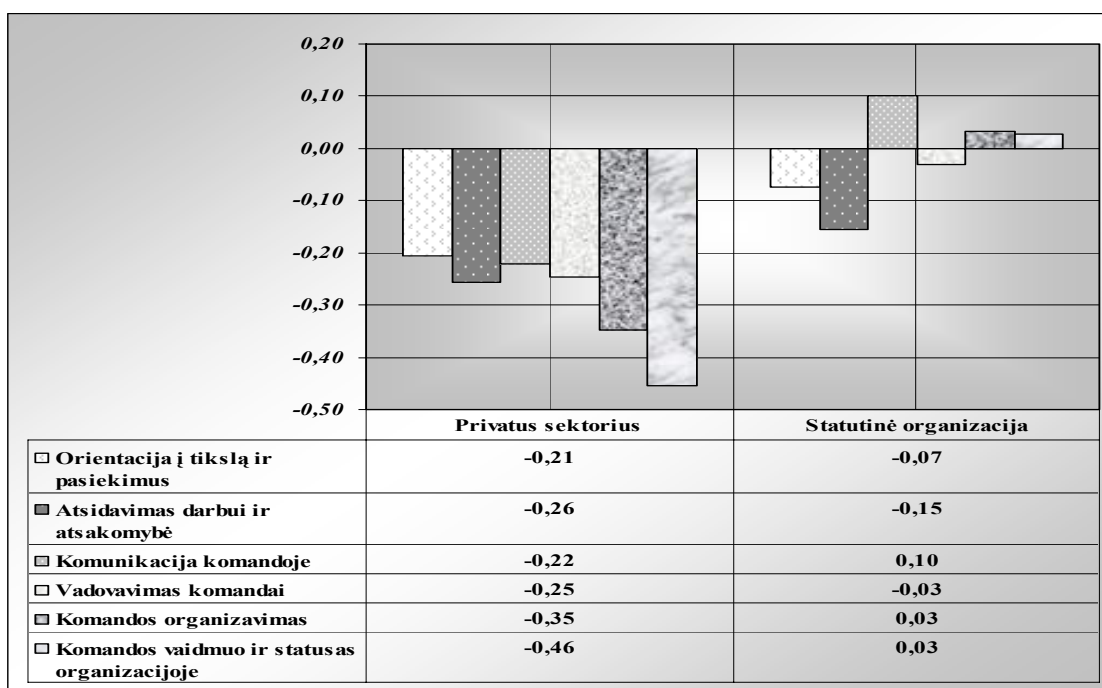


18 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas privataus ir statutinių organizacijų komandose (Z įverčiai)

Praktiškai visų komandų įverčiai yra ženkliai pasislinkę į neigiamą pusę (-0,29 ir -0,02), kas liudija *komandinį darbą* esant praktiškai *neveiksmingą*. Taip pat galima konstatuoti, jog *komandinis darbas* veiksmingesnis (-0,02) statutinės organizacijos komandose nei privataus sektoriaus komandose, kur Z įvertis ryškiai pasislinkęs į neigiamą pusę (- 0,29).

Komandų diagnostinis profilis pagal 6 *komandinio darbo* dimensijas pateikiamas 19 paveiksle. Matyti, kad privataus sektoriaus komandose įverčiai pagal 6 *komandinio darbo* dimensijas yra ženkliai pasislinkę į neigiamą pusę, tačiau labiausiai pasireiškia „orientacija į tikslą ir pasiekimus“, yra patenkintos „komunikacija komandoje“, atvirkščiai, labiausiai nepatenkintos komandos „vaidmeniu ir statusu organizacijoje“, joms šiek tiek mažiau svarbus „komandos organizavimas“. Statutinės organizacijos komandose įverčiai pagal 6 komandinio darbo dimensijas yra ne taip ženkliai pasislinkę į neigiamą pusę, yra patenkintos „komunikacija komandoje“, „komandos organizavimu“, komandos vaidmeniu ir statusu organizacijoje, atvirkščiai, labiausiai

nepatenkintos „atsidavimu darbui ir atsakomybe“, joms šiek tiek mažiau svarbu „orientacija į tikslą ir pasiekimus“, „vadovavimą komandai“.



19 pav. Komandinio darbo veiksmingumas atskirose komandų grupėse pagal atskiras dimensijas (Z įverčiai)

Atskirų organizacijų komandų silpnų vietų identifikavimą atskleidžia testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje.

Lyginant abi komandas pagal *orientaciją į tikslą ir pasiekimus*, privataus sektoriaus komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę dažniau (bendras balas -0,21) nei statutinės organizacijos komandose (bendras balas -0,07). Toks vertinimas parodo, kad statutinės organizacijos komandos geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius.

Lyginant komandas pagal *atsidavimo darbui ir atsakomybės* dimensiją, matyti, kad visose komandose šie rodikliai nukrypsta nuo vidurkio į neigiamą pusę vidutiniškai -0,20. Tai rodo darbuotojų nenorą tobulėti ir rodyti iniciatyvą.

Gauti rezultatai trečioje dimensijoje (*komunikacija komandoje*) leidžia pastebėti gana didelius kontrastus tarp privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandų: prasčiausias bendravimas yra privataus sektoriaus komandose (-0,22), geresnis statutinės organizacijos komandose (0,10). Tai rodo, kad komandose trūksta atvirumo darbuotojų santykiuose, komandos nariai linkę į uždarumą, netinkamai valdomi konfliktai.

Tarp privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandų *vadovavimas komandose* suprantamas skirtingai: privataus sektoriaus komandose vadovavimas vertinamas labai prastai (-0,35), kas atskleidžia vieną iš silpniausių šių komandų pusių; šiek tiek geresnė situacija statutinės organizacijos komandose (-0,03). Taip vertinamas vadovavimas komandose parodo, kad

vadovavimo poveikis šioms komandoms yra neefektyvus, ir vadovavimo stilius nepriimtinas komandų nariams.

Tyrimo duomenys *komandos organizavimo dimensijoje* rodo, kad statutinės organizacijos komandos darbus planuoja geriau (0,03) nei privataus sektoriaus komandos (-0,35).

Prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje supranta privataus sektoriaus komandos (-0,46), statutinės organizacijos komandose vertinimas (0,03) reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje taip pat nėra pakankamai reikšmingas.

Diagnostinio tyrimo rezultatai, naudojant standartizuotą „Team Puls“ testavimo metodiką, leido suformuluoti tokius pagrindinius *komandinio darbo* raiškos ypatumus Lietuvos *privataus sektoriaus* ir *statutinės organizacijos* komandose: *komandinis darbas* yra praktiškai neveiksmingas tiek privataus sektoriaus, tiek statutinės organizacijos komandose – taip rodo reitingas pagal bendrąją testo vidutinę įvertį. Tyrimas parodė, kad vis dėl to komandinis darbas yra veiksmingesnis statutinės organizacijos komandose nei privataus sektoriaus komandose.

Komandų diagnostinis profilis pagal 6 komandinio darbo dimensijas parodė, kad statutinės organizacijos komandose, atvirkščiai nei privataus sektoriaus komandose, pasireiškia komunikacijos procesų komandoje intensyvumas ir atvirumas, geriau organizuojamos komandos, jose labiau nei privataus sektoriaus komandose pasireiškia orientacija į tikslą ir pasiekimus. Prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje supranta privataus sektoriaus komandos, toks vertinimas reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje taip pat nėra pakankamai reikšmingas.

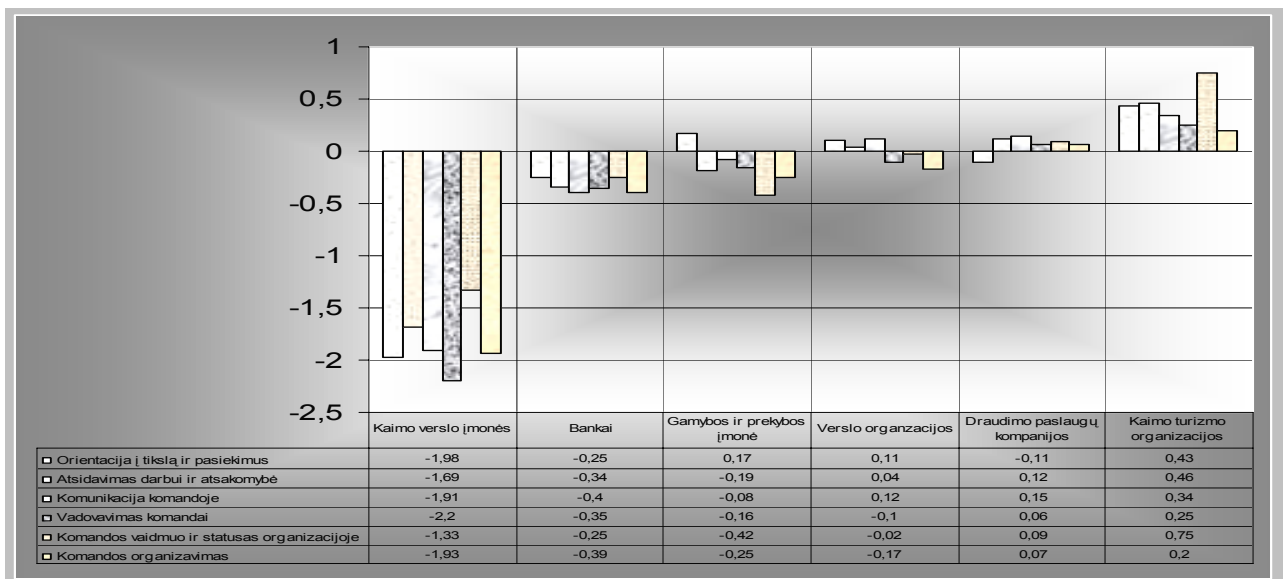
Testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje leido atskleisti tokius detalesnius privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos *komandų ypatumus*:

- *Orientacija į tikslą ir rezultatus*. Statutinės organizacijos komandų darbuotojai geriau supranta įmonės tikslus ir uždavinius nei privataus sektoriaus komandų darbuotojai.
- *Atsidavimas darbui ir atsakomybė*. Privataus sektoriaus komandoms būdingas nenoras rodyti iniciatyvą ir tobulėti (panaši nuostata vyrauja ir statutinės organizacijos komandose).
- *Komunikacija komandoje*. Statutinės organizacijos komandose apskritai yra geresnis komunikavimas nei privataus sektoriaus komandose.
- *Vadovavimas komandai*. Vadovavimas komandose vertinamas pakankamai prastai. Tai rodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra neefektyvus, o vadovavimo stilius nepriimtinas komandų nariams.
- *Komandos organizavimas*. Statutinės organizacijos komandos darbus planuoja geriau nei privataus sektoriaus komandos.

- *Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.* Statutinės organizacijos komandose šios dimensijos vertinimas rodo, kad komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje nėra pakankamai reikšmingas, bet jis yra geresnis nei privataus sektoriaus komandose.

Įvertinus gautus statistinius rodiklius, galima teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandose darbuotojai *komandinį darbą* linkę vertinti vidutiniškai. Tai susiję su darbuotojų ir jų padalinių vadovų žinių ir kvalifikacijos stoka. Tikslinga būtų labai sėkmingai funkcionuojančių komandų patirtį skleisti kitoms, atsiliekančioms komandoms. Tai prasminga daryti todėl, kad organizacija gali veiksmingai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai veikiančią komandą.

Tyrimo dalyvavusių įvairių organizacijų komandinio darbo rezultatai. Siekiant išsamiau išanalizuoti komandinio darbo funkcionalumo lygį ir raišką, tikslinga disertacijos tyrime gautus rezultatus pateikti kitų (aparta 2 disertacinio tyrimo dalyje) organizacijų kontekste. 20 paveiksle pateikti tyrimo duomenys, kurie parodo, kokios komandos ir jų efektyvumo suvokimo tendencijos yra skirtingų tipų organizacijose. Jų komandinio darbo įvertinimą parodo statistinis vidurkis. Nuomonių pasiskirstymas pateiktas pagal šešias testo dimensijas. Toks rezultatų pateikimas išryškina kiekvienos organizacijos skirtingą būklę kiekvienoje dimensijoje.



20 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai)

Tyrimas parodė, jog ištirtų organizacijų nariai gana įvairiai vertina komandinį darbą savo organizacijose. Geriausi rezultatai kiekvienoje dimensijoje (dažniausiai peržengia vidutinę ribą skalėje) yra kaimo turizmo organizacijos. O tai reiškia, kad šių organizacijų atstovai labiau buvo linkę į pateiktus klausimus atsakinėti aukščiausiai vertintais atsakymais („dažnai pasitaiko“ arba „labai dažnai pasitaiko“).

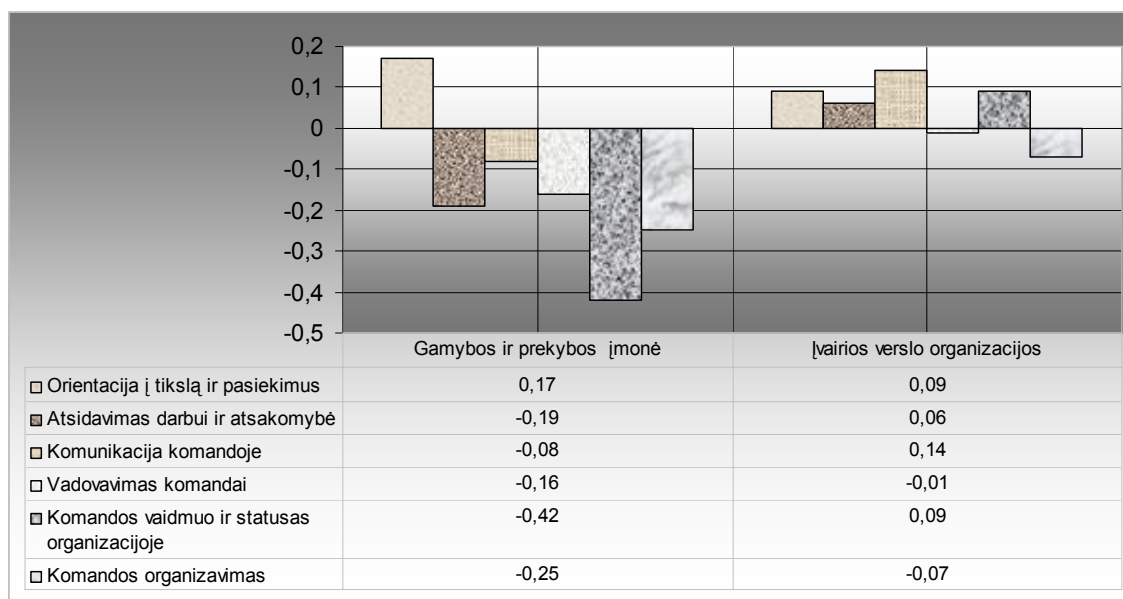
Dažniausiai teigiamai vertinama dimensija „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“. Kaip jau buvo minėta, toks ryškus išsiskyrimas susijęs su skirtinga organizacijų darbo specifika. Tokio tipo organizacijose dažniausiai suprantami uždaviniai, aiškūs tikslai, vadovauja gerai šį verslą išmanantys vadovai. Todėl čia maža galimybė konfliktams, nuomonių skirtumams atsirasti. Tik nedidelė dalis tokio tipo organizacijų grupių sprendžia operatyvias, ypatingai svarbias ir efektyvaus komandinio darbo reikalaujančias problemas.

Blogiausi rezultatai kaimo verslo organizacijose, kur žemiausias taškas siekia -2,2 balus, „vadovavimas komandai“ dimensijoje, matyti kad šių komandų nariams nepriimtinas vadovavimo stilius, parodo šių organizacijų atstovų neigiamą požiūrį į žmonių santykių intensyvumą ir atvirumą komandoje. Tokį požiūrį gali sąlygoti karjeros interesai, didelė asmeninė atsakomybė, darbo krūviai. Esant tokioms sąlygoms, nebelieka laiko bendrauti.

Plataus profilio gamybos – prekybos organizacija analizuojamų organizacijų kontekste užima ne pačią geriausią vietą, tačiau čia nėra ypatingai blogas komandinio darbo vertinimas. Ši visų analizuojamų organizacijų kontekste geriausiai vertina orientaciją į tikslą ir pasiekimus (0,17), blogiausiai vertina organizacijos komandos vaidmenį ir statusą. Panašus komandinio darbo vertinimas pasireiškia ir draudimo bei įvairiose verslo organizacijose.

21 paveiksle pateiktas Z įverčių vidurkių pasiskirstymas, kur matyti, kad labiausiai į neigiamą pusę persikelia plataus profilio gamybos-prekybos organizacijos stebinių vidurkis. Šis neigiamas dydis (-0,42) parodo, kad darbuotojai komandinį darbą savo organizacijose linkę vertinti gan kritiškai. Šio tipo organizacijų atstovų nuomonė -0,16 skiriasi nuo bendrai visų tirtų organizacijų nuomonės vidurkio.

Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad vienos organizacijos teigiamai vertina komandinį darbą, o kitos neigiamai negalima. Nors kaimo verslo įmonėse aptinkamos žemiausios Z įverčių reikšmės, tačiau, atsižvelgiant į atskirų organizacijų tipų ypatumus, negalima kategoriškai teigti, kad šio tipo organizacijose komandinis darbas yra blogiausias. Reikia atkreipti dėmesį į tokius faktorius, kaip: rizika, stresas, atsakomybė, kvalifikacijos reikalavimai.



21 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų verslo ir gamybos-prekybos organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai)

Kaip rodo anksčiau pateiktų paveikslų duomenys, kaimo turizmo organizacijose komandinio darbo organizavimas yra geriausias, tačiau reikia pripažinti, kad šie tiriamieji tiriamąsias dimensijas vertina iš kitokio ekologinio konteksto. Taip pat reikia įvertinti, kad statutinės organizacijos – tai daugiausia valstybinės institucijos, o verslo organizacijos – tai privačios organizacijos, veikiančios dinamiškoje, konkurencinėje aplinkoje, kur labai svarbu veikti, o drauge ir intensyviai, reaktyviai ir kokybiškai dirbti. Galima teigti, kad įvairių verslo organizacijų vidurkis pagal Z-įverčius išlieka teigiamas, nors nuo bendrojo vidurkio į teigiamą pusę pasislinkęs tik per 0,05. *Tokie rezultatai konstatuoja, kad Lietuvos organizacijose komandinis darbas vertinamas vidutiniškai.*

Disertaciniame tyrime taip pat buvo siekiama išskirti komandinio darbo raiškos charakteristikas. Pasitelkiant testo rezultatus, buvo bendrai išskirtos organizacijų komandų stipriosios (komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje, orientacija į tikslą ir pasiekimus) pusės ir silpnosios (komandos organizavimas, vadovavimas komandai, komunikacija komandoje, atsidavimas darbui ir atsakomybė) pusės pagal dimensijas (žr.11 lentelę).

11 lentelė

Komandinio darbo silpnosios ir stipriosios pusės Lietuvos organizacijose pagal dimensijas/veiksnius

Komandinio darbo	
Silpnosios pusės	Stipriosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos organizavimas • Vadovavimas komandai • Komunikacija komandoje • Atsidavimas darbui ir atsakomybė 	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje • Orientacija į tikslą ir pasiekimus

Apibendrinus ryškiausias Lietuvos įvairaus tipo organizacijose veikiančių komandų stiprias ir silpnas vietas, kurias reikėtų tobulinti, siekiant komandinio darbo veiksmingumo organizacijoje, buvo išskirti komandų sėkmės ir nesėkmės veiksniai, kurie pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

Komandinio darbo sėkmės ir nesėkmės veiksnių Lietuvos organizacijose identifikavimas

Sėkmės veiksniai	Nesėkmės veiksniai
1. Ryškus bendro tikslo siekimas ir bendras darbas. Susidurdami su problemomis, komandos nariai kelia sau aiškius ir pasiekiamus tikslus.	1. Bendras darbas komandoje netinkamai planuojamas ir organizuojamas. Komandos organizavimo kompetencijos stoka.
2. Aukštas komandų savarankiškumo laipsnis, organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandas.	2. Vadovai komandose yra nesuvokiami ir nevertinami.
3. Komandos nariai padeda vadovams ir vieni kitiems, atsakingai vykdo užduotis bei rodo iniciatyvą. Tokį atsidavimą darbui, lemia darbo vietų stoka ir motyvacija pasiekti aukštesnį išsilavinimo lygį.	3. Atsidavimo darbui, asmeninės atsakomybės, profesionalumo stoka.
	4. Komandinį darbą įtakoja įtampa, stresas, psichologinių žinių stoka (darbui su klientais).
	5. Komandose nėra susidirbimo, kiekvienas rūpinasi tik savo darbu, nėra bendradarbiavimo tarp komandos narių ir su kitomis komandomis.
	6. Neveikia organizacijoje drausminimo ir skatinimo sistemos, kuriose turėtų būti numatytas nuopelnų įvertinimas ir klaidų iškėlimo mechanizmas.
	7. Pastangos ir iniciatyva nevertinama, reikalaujama tik paklusnumo, nebelieka suinteresuotumo rodyti iniciatyvą, teikti idėjas.

Galima daryti prielaidą, kad nemažai Lietuvos vadovų suvokia *komandinio darbo* svarbą organizacijose, tačiau *komandinis darbas* dar netampa Lietuvos organizacijų veiksmingu vadybiniu rezultatu. Kita vertus, vadybinės literatūros moksliniai šaltiniai bei praktika (atlikti tyrimai Žydzžiūnaitė, 2005; Dromantas, 2008, Seilius, Šimanskienė, 2009) įrodo, jog tinkamai organizuotas *komandinis darbas* padeda siekti organizacijos ir jos veiklos veiksmingumo.

Pagal gautus statistinius rodiklius (vidurkis, standartinis nuokrypis, Z-įvertis) galima teigti, kad Lietuvos įvairaus tipo organizacijų darbuotojai komandinį darbą linkę vertinti vidutiniškai. Pastebėti kai kuriose dimensijose ypač ryškūs nukrypimai į neigiamą pusę byloja apie *silpnas* komandinio darbo vietas.

Gautų rezultatų analizė pagal *atskiras dimensijas* rodo, kad Lietuvos organizacijų komandose *geriausiai* vertinama „Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje” dimensija, kas parodo, kad Lietuvoje komandos turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti, turimos priemonės ir išteklių (personalas, technika, finansai) atitinka komandoms keliamus uždavinius. Prasčiausiai vertinamas Lietuvos komandose komandos organizavimas, kuris išryškino, kad bendras darbas Lietuvos organizacijų komandose netinkamai planuojamas ir

organizuojamas, komandos nariams užduotys ir tikslai neišaiškinami. Galima teigti, jog pasireiškia Lietuvos organizacijų vadovų komandos organizavimo kompetencijos stoka.

Tyrimo rezultatai atskleidė tokius pagrindinius komandinio darbo raiškos aspektus: Lietuvos kaimo prekybos komandose *komandinis darbas* yra praktiškai neveiksmingas – jo raiška minimali. Palyginimas su miesto komandomis parodė, kad vis dėl to jose *komandinis darbas* yra veiksmingesnis, labiau pasireiškia, nei miesto prekybos ar gamybos komandose. Įvertinus gautus statistinius rodiklius, galima teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandose darbuotojai komandinį darbą linę vertinti vidutiniškai.

Palyginus skirtingų tipų (plataus profilio verslo, statutinių ir įvairaus tipo) organizacijų tyrimo rezultatus, matyti, kad geriausiai *komandinis darbas* vertinamas kaimo turizmo organizacijose. Prasčiausiai – kaimo verslo, statutinėse, biudžetinėse organizacijose. Čia neverta daryti skubotų išvadų ir teigti, esą, kaimo verslo organizacijose *komandinis darbas* objektyviai prastesnis nei socialinių paslaugų ar biudžetinėse organizacijose. Tikslingiau galvoti, jog tokius skirtingus diagnozės rezultatus gali sąlygoti labai skirtingi organizacijų tipai.

2.6. Komandinio darbo tobulinimo priemonės organizacijose

Diagnostinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad komandinio darbo funkcionalumo lygis Lietuvos organizacijose yra išreikštas vidutiniškai, jo svarba nėra iki galo įsisąmoninta, todėl komandinis darbas tobulinamas stichiškai, neturint komandinio darbo tobulinimo modelio.

Atsižvelgiant į atskirose dimensijose gautus rezultatus, numatyti *komandinio darbo* tobulintini veiksniai, galimi *komandinio darbo* tobulinimo sprendimai ir priemonės (žr. 13 lentelę).

Įgyvendinant komandinio darbo tobulinimo sprendimus, galima būtų laikytis nuoseklumo, kuri sudaro šie pagrindiniai etapai: problemos formulavimas (trikdžiai), galimų sprendimo alternatyvų paieška, prognozavimas, sprendimo priėmimas tinkamiausios alternatyvos pagrindu. Sprendimų priėmimo procesas turi apimti visą organizacijos valdymo ciklą nuo tikslų formulavimo iki sprendimo realizavimo, kontrolės, rezultatų analizės ir naujos patikslintos (likusios neišspręstos) problemos sprendimo.

Komandinio darbo tobulinimo sprendimai ir priemonės Lietuvos organizacijose

Tobulinimo sprendimai	Tobulinimo priemonių paskirtis (P)	Atsakomybė
<ul style="list-style-type: none"> • Išipareigojimo ir atsakomybės didinimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suteikti padalinių nariams galimybę dalyvauti tobulinimo sprendimų procesuose. 2. Įtraukti į kiekvieną komandos darbo planą tobulėjimo bei asmeninės atsakomybės užduotis. 3. Įvesti pagrįstą pasiektų rodiklių fiksavimo sistemą, sukuriant paskatinių bei drausminimo sistemas, kuriose turėtų būti numatytas nuopelnų įvertinimas ir klaidų iškėlimo mechanizmas. 	Komandų vadovai, ekspertai(ai)
<ul style="list-style-type: none"> • Bendravimo komandoje gerinimas 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sukurti komandose atvirumo, paramos ir pasitikėjimo atmosferą. 5. Ieškoti konfliktų sprendimo būdų, atlikti konfliktinių situacijų analizę, pasikvietus konfliktų valdymo specialistą į organizaciją. 	Komandų vadovai, konfliktų valdymo specialistas (ai)
Vadovavimo komandai gerinimas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Skatinti žmones, sugebančius vadovauti, lavinti šiuos įgūdžius 7. Sudaryti kvalifikacijos kėlimo perspektyvas. 8. Organizuoti vadovų ir darbuotojų susirinkimus, siekiant aptarti komandų darbo rezultatus, esmines darbo problemas. 	Organizacijos vadovai, komandų vadovai
<ul style="list-style-type: none"> • Komandos organizavimo gerinimas 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Pasiskirstyti komandose darbas, susitarti dėl terminų, nuspresti, kokius sprendimus reikia priimti pritariant visiems. 10. Inicijuoti komandos narius kartu planuoti užduotis. 11. Siekti, kad vienodai būtų reaguojama į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę. 	Organizacijų vadovai, komandų vadovai

Kiekvienas organizacijos valdymo funkcijos realizavimas turi būti susietas su *komandinio darbo* tobulinimo sprendimo priėmimu ir jo įgyvendinimu (žr. 14 lentelę).

Komandinio darbo tobulinimo sprendimai, būdingi valdymo funkcijoms

Funkcija	Tobulinimo sprendimas
Planavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Tobulinimo tikslų nustatymas • Planų rengimas šiems tikslams pasiekti • Planų vykdymo būdų identifikavimas
Organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Išteklių ir personalo poreikio nustatymas tobulinimo tikslams pasiekti • Komandos narių įtraukimas į tobulinimo sprendimų procesą • Grįžtamojo ryšio nustatymas • Skatinimas ir baudimas, atsižvelgiant į pareigų atlikimą
Kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos narių pareigų atlikimo kontrolė • Grįžtamojo ryšio nustatymas • Skatinimas ir baudimas, atsižvelgiant į pareigų atlikimą
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinės dvasios jausmo formavimas • Susidomėjimo darbu skatinimas • Komandos narių sugebėjimų ugdymas
Koordinavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiavimo skatinimas • Derybos siekiant išspręsti konfliktus, prieštaravimų pašalinimas • Rezultatų pristatymas komandoje ir už jos ribų

Kalbant apie sprendimo priėmimo metodus teigtina, jog nėra absoliučiai blogo ir absoliučiai gero sprendimo priėmimo metodo (Blake, 2008). Komandos vadovas, žinodamas metodų trūkumus

ir privalumus, sprendžiamos problemos sudėtingumą ir komandos narių kompetenciją, pasirenka problemos paieškos metodą (arba kelių metodų derinį) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Sprendimų priėmimo metodai komandinio darbo tobulinimui Lietuvos organizacijose

Sprendimo priėmimo metodai	Tobulintini veiksniai				Sprendimų priėmimas
	Komunikacija komandoje	Komandos organizavimas	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Vadovavimas komandai	
Autoritarinis		+		+	Lankstumas
Ekspertinis				+	Lankstumas
Nuomonių vidurkis	+	+			Kūrybiškumas
Daugumos	+	+			Kūrybiškumas
Grupinis, siekiant susitarimo (kompromisas) ir susitarimo (konsensusas)	+	+	+		Kūrybiškumas

Iš 15 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad grupinis sprendimas labiausiai sudaro sąlygas pagerinti tobulinimo sprendimų kokybę, tačiau priimti gerus sprendimus nėra lengva, nes šiame procese esama tam tikrų pavojų. Disertacijoje pateiktas diagnostinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvos įvairaus tipo organizacijos taip pat susiduria su šia problema, tai yra organizacijų komandose vyrauja nesuderinami požiūriai, egzistuoja vadinamasis vienodo mąstymo reiškinys. Akivaizdu, kad ir kokia problema būtų svarstoma nuomonės, jose retai kada visiškai sutampa. Galimybė *įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones* komandose yra vienas iš *komandinio darbo* tobulinimo aspektų. Kaip parinkti problemų sprendimai iš esmės paveikė Lietuvos organizacijose komandinio darbo veiklą, ar tinkamai vykdoma tobulinimo kontrolė bei kaip pasikeitė komandinės veiklos rezultatai galima būtų ištirti *veiklos tyrimu* arba *vertinamuoju tyrimu*. Būtent tokia dinamiška konkurencinių sąlygų prigimtis nulėmė, kad veiklos vertinimas iš vadybos problemų lauko perspektyvos vis dažniau analizuojamas kaip tobulėjimo priemonė (Gimžauskienė, 2007).

Veiklos tyrimas yra bendras terminas, įvardijantis tyrimą, kuris atliekamas sprendžiant vietinio lygio problemas. Pagrindinis bruožas, išskiriantis šį metodą iš kitų, yra tas, kad tyrėjas ir tiriamasis visuomet žino tikslą. Jis dažniausiai būna susijęs su tam tikros problemos sprendimu, naujo plano ar procedūros sukūrimu, įdiegimu ir patikrinimu. Veiklos tyrimas nebūtinai rengiamas visos organizacijos mastu. Iš tikrųjų tokius tyrimus gali atlikti komandų nariai, pavieniui arba grupėmis, nors paprastai tai daroma neformaliai. Atliekant šį tyrimą didelis dėmesys turi būti kreipiamas į poreikio nustatymą, informacijos gavimą, uždavinių nustatymą, veiklos rūšių, priemonių ir būdų pasirinkimą, tyrimo eigos stebėjimą bei darbo veiksmingumo įvertinimą.

Veiklos tyrime norimi rezultatai išreiškiami tyrimo uždavinių pavidalu. Tuo tarpu, kai kiti tyrimo tipai dažnai būna skirti pradiniam duomenims gauti ir jiems analizuoti, veiklos tyrime, norint atsakyti į tyrimo klausimus arba patikrinti hipotezes, iš esamų materialinių išteklių kuriamas procesas arba gaminys, kuriuo turi būti išsprendžiama esama problema. Šio tipo tyrimas taikomas tuomet, kai norima išspręsti vieną ar kitą egzistuojančią problemą. Dauguma atvejų veiklos tyrimo tikslas yra gauti naujos informacijos, kurią būtų galima panaudoti ir kitose aplinkose. Čia išryškėja dar vienas šio tyrimo ypatumas - veiklos tyrimo tikslas nėra daryti apibendrinamus atradimus. Tokį tyrimą gali paskatinti didelis poreikis tam tikroje situacijoje ar aplinkoje, paprastai susijęs su tam tikrais sunkumais arba nepasitenkinimu. Tyrimas atliekamas siekiant išspręsti tam tikrą problemą. Nors veiklos tyrimo rezultatai gali pasirodyti esą naudingi ir kitose aplinkose, jie ypač svarbūs tik toje situacijoje, kurioje ta problema atsirado, ir todėl nėra skirti apibendrinimams. Veiklos tyrimo eiga paprastai skiriasi nuo tradicinio tyrimo eigos, kurią sudaro problemos aptarimas, hipotezės arba tyrimo klausimai, tiriamosios grupės parinkimas, duomenų rinkimo organizavimas, duomenų analizė, rezultatų pateikimas bei išvadų padarymas. Veiklos tyrimo procesas atliekamas kiek kitokia tvarka (eiga), kuri pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė

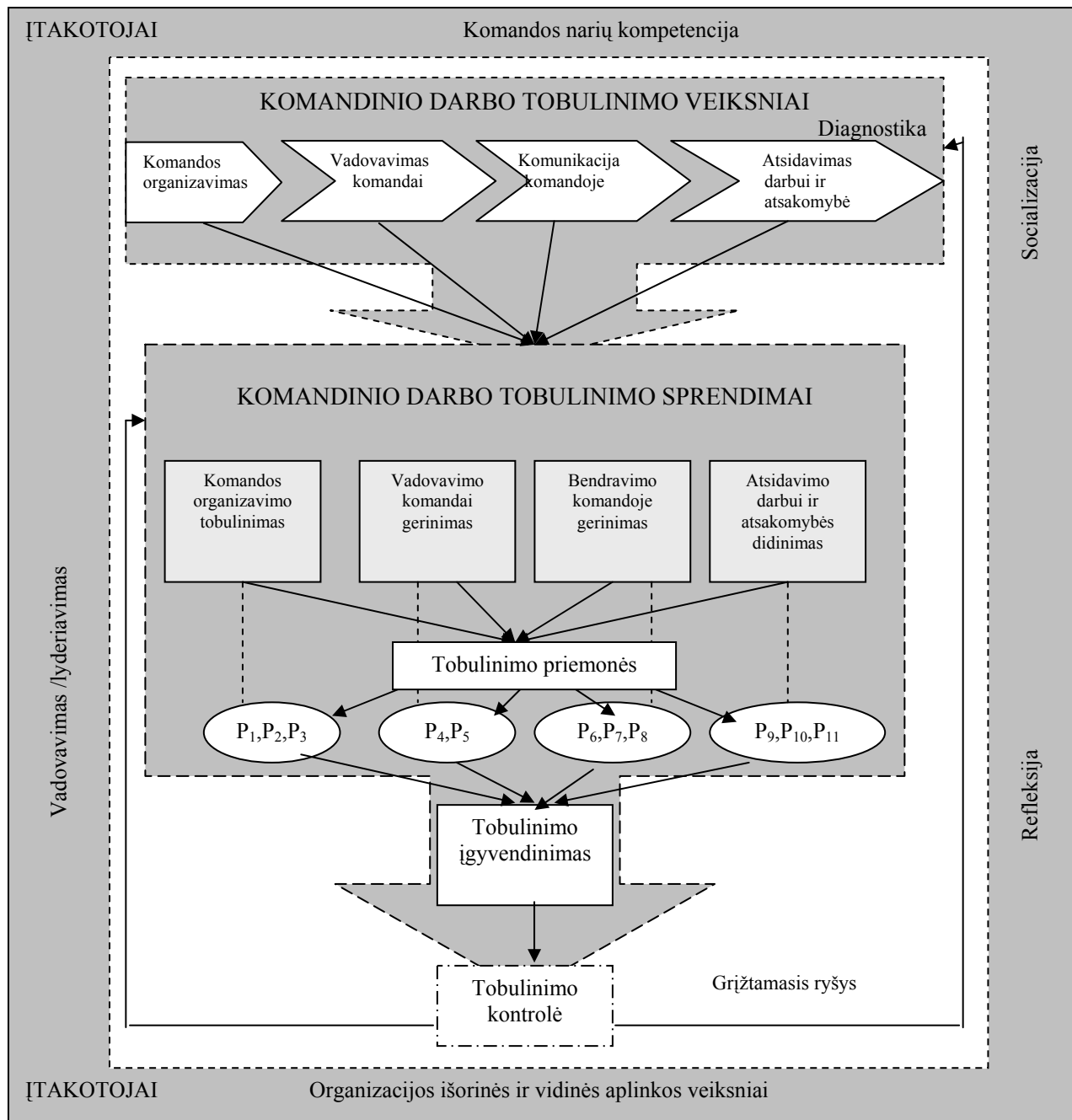
Veiklos tyrimo eigos elementai ir charakteristika

Veiklos tyrimo elementai	Charakteristika
Problemos formulavimas	Veiklos tyrime problema išreiškiama nusakant tikslą ir kitus ją apibūdinančius elementus.
Rezultatų numatymas	Rezultatai, kuriuos tikimasi gauti atliekant veiklos tyrimą, paprastai nusakomi problemos formuluotėje ir klausimuose. Dažniausiai norimi rezultatai išreiškiami tyrimo uždavinių pavidalu
Informacinės ir duomenų bazės sudarymas	Veiklos tyrime, norint atsakyti į tyrimo klausimus arba patikrinti hipotezes, iš esamų informacinių išteklių kuriamas procesas, kuriuo turi būti išsprendžiama esama problema.
Tyrimo procedūrų sekos planavimas	Patartina suplanuoti numatomų procedūrų, kurias reikės atlikti, eilės tvarką. Reikėtų naudotis kalendoriumi, nustatyti kiekvieno tyrimo etapo pabaigos datą.
Proceso tobulinimas	Šiame etape projektas išbandomas ribotu mastu su tikrais dalyviais. Tyrimo tikslas – nustatyti, kas sekasi ir kas nesiseka, ir įvertinti dalyvių reakcijas. Tuomet galima atlikti reikiamus pakeitimus, prieš įgyvendinant projektą platesniu mastu.
Proceso įvertinimas	Atlikus patobulinimus, projektas įdiegiamas, o paskui įvertinamas išdavų, pritaikomumo ir priimtumo tyrimo dalyviams atžvilgiais. Duomenys, naudojami darbo įvertinimo sprendimams daryti, gali būti kokybiniai arba kiekybiniai.

Tačiau reikia paminėti ir tai kad, nepaisant visų privalumų (duoda naudingų rezultatų, kurie rečiau pasitaiko kitų tipų tyrimuose, padeda išspręsti neatidėliotiną problemą, gali aptarti naudingą procesą, sviri priemonė mokymui ir mokymuisi tobulinti, padeda padaryti darbą malonesnį ir vadovams, ir pavaldiniams). Šis tyrimas taikomas tada, kai norima nustatyti, ar reikiami sprendimai įgyvendinami. Tai galima padaryti apklausiant komandos narius arba stebint ir užsirašant pastabas

apie jų elgesį tiriamo proceso metu. Dažniausiai tokius tyrimus atlieka ne profesionalūs tyrėjai, o patys organizacijų darbuotojai (komandų nariai).

Apsisprendimas tobulinti komandinį darbą organizacijoje yra valdžios priimamų sprendimų prerogatyva. Galiausiai organizacijos, kurios rūpinasi *komandinio darbo* rezultatais, šiai veiklai tobulinti dažnai turi skirti tiek pat dėmesio, kiek ir pagrindinei veiklai, bei turėti komandinio darbo tobulinimo priemonių planą ar modelį. Disertacijoje atliktas komandinio darbo raiškos tyrimas leido suformuoti *komandinio darbo* tobulinimo modelį Lietuvos organizacijų pavyzdžiu (žr. 22 pav.)



Pastaba: P₁₋₁₁ – tobulinimo priemonės (žr.13 lentelę).

22 pav. Komandinio darbo tobulinimo modelis Lietuvos organizacijų pavyzdžiu

Aptariant komandinio darbo tobulinimo modelį Lietuvos organizacijų pavyzdžiu akcentuotina, kad komandos vadovai yra atsakingi už žinių ir įgūdžių suteikimą komandos nariams, visapusišką jos narių kompetencijų panaudojimą bei jų įtraukimą į darbą komandoje. Siekiant organizacijos darbuotojus paversti darniai ir veiksmingai dirbančios komandos nariais, rekomenduotina pasinaudoti J. Orsburn, L. Moran, E. Musselwithe, J. Zenger (1990) siūlomu darbuotojų įtraukimu į komandos darbą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Darbuotojų įtraukimas į komandos darbą

Lygis	Veiksmas	Padarinys
Informacijos perdavimas	Vadovas nusprendžia, tada perduoda informaciją	Prisitaikymas
Dialogas	Vadovas priima darbuotojų pasiūlymus	Priėmimas
Problemos sprendimo perdavimas	Vadovai parinktiems darbuotojams skiria spręsti vienkartinę problemą	Bendradarbiavimas
Vietinių problemų sprendimas grupėje	Tam tikra grupė nustatytu laiku renkasi spręsti vietines problemas	Įsipareigojimas
Bendrų problemų sprendimas grupėje	Skirtingas funkcijas atliekanti grupė renkasi spręsti bendrų problemų	Bendradarbiavimas
Svarbiausių problemų sprendimas grupėje	Tam tikra grupė kasdien sprendžia konkrečią problemą	Sutelktumas
Ribota savivalda	Komandos atlieka joms skirtą darbą visą darbo dieną minimaliai prižiūrimos vadovo	Atsakingumas
Visiška savivalda	Vadovas leidžia savivaldą visoje organizacijoje	Savarankiškumas

Šaltinis: sudaryta pagal J. Orsburn, L. Moran, E. Musselwithe, J. Zenger (1990), L. Šimanskienė, A. Seilius (2009).

Tyrinėtojų yra įrodyta, jog komandinio darbo veiksmingumas yra komandos narių tikėjimas savo gebėjimu produktyviai dirbti. Šie įsitikinimai priklauso nuo komandos turimos informacijos apie savo užduotį, tikslą, taip pat nuo narių bendravimo, atsidavimo lygio bei kiek pastangų komanda įdeda. Kadangi komandos veikia organizacijų aplinkoje, teigtina, jog jų veiklą taip pat veikia suvokimai, vertybės, elgesys, dominuojantys šiuose kultūrinuose kontekstuose.

R. T. Keller (2001) rekomenduoja *tarpfunkcinių projektų komandų kūrimą* organizacijose, nes jos gali pasiekti teigiamų rezultatų, net ir nesant visiškai darnai tarp komandos narių, kai darbe yra mažiau streso ir jis teikia malonumą. Jo teigimu, būtent demografiniai komandos narių panašumai kuria asmeninius ryšius, bendravimą, darną komandoje. Tyrimais įrodyta, jog funkcinė įvairovė naudinga įgyvendinant įvairius planus, projektus per bendravimą, nes komandos nariai dažniausiai turi skirtingą išsilavinimą, skirtingas kompetencijas ir skirtingus ryšius su skirtingais informacijos šaltiniais. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog tokios komandos naudingos tik tada, kai turi tinkamą kompetencijų derinį (žr. 1 dalies 1.2.2. poskyrį). Tokios komandos turi skirtingus gebėjimus, nes jos narių skirtingas išsilavinimas suteikia galimybes jiems pritaikyti daugybę naujų

žinių. Toks skirtingus gebėjimus turinčių žmonių derinys palengvina kūrybiškumo procesą įgyvendinant tikslus.

Formuluojant komandai *užduotis* reikėtų žinoti, kad svarbiausi kintamieji yra *užduoties neapibrėžtumas ir jos tarpusavio priklausomumas*. Užduotys yra aiškios esant nedideliame užduoties neapibrėžtumui, kada komanda gali būti užtikrinta, kad tam tikros strategijos sąlygos yra naudingos. Dėl užduočiai būdingo neaiškumo komandų galimybės realiai užtikrinti veiksmingą veiklą yra mažos. Užduoties tarpusavio priklausomybė yra struktūrinis darbo bruožas: instrukcijos ir medžiaga, apibūdinanti užduotį, nustato tarpusavio priklausomybės lygį, kuris lemia komandos narių sąveiką vykdant užduotį. Kai užduoties tarpusavio priklausomybė yra žema, komanda gali neteisingai manyti, kad ji yra pajėgi veikti naudingai, arba atvirkščiai, gali neteisingai manyti, jog yra nepajėgi naudingai veikti (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Manoma, kad skirtumai tarp komandos narių *požiūrių, vertybių ir asmeninių savybių* turi reikšmės komandinės veiklos veiksmingumui, nes jiems yra maloniau bendrauti su tais, kurie turi panašių psichologinių bruožų, o toks bendravimas sustiprina jų pačių įsitikinimus, elgesį. Bendri sutarimai dėl darbo vertybių lemia žemesnį tarpusavio santykių konfliktiškumo lygį (Jehn, Mannix, 2001). Elgesio integracijos, panašumo ir patrauklumo požiūrio šalininkų (Schaubroeck, Lam, 2002) nuomone, panašumas į kitus palengvina integraciją, nes komandos nariai, kuriuos sieja panašūs bruožai, yra linkę naudingiau bendrauti vienas su kitu, nes taiko tuos pačius suvokimo metodus. Komandos narių bendrumas skatina jų susitapatinimą su komanda. D. A. Harrison ir kt. (2002) teigiama, jog komandos nariams daugiau *bendraudant*, tai yra kartu praleidžiant daugiau laiko, galima tikėtis teigiamo poveikio atliekant užduotis. Taip pat tyrimais įrodyta, jog *bendradarbiavimo normos* gali tiesiogiai veikti komandos veiksmingumą. Kai šios normos neskatina bendradarbiauti, dominuoja savanaudiškumas ir nėra pasitikėjimo, atsidavimo komandai, nes dalytis informacija yra rizikinga dėl galimo idėjos autoriaus nepakankamo įvertinimo. Komandų, kurios linkusios į bendradarbiavimą, nariai yra labiau suinteresuoti dalytis idėjomis, nes jiems geriausias įvertinimas yra komandos rezultatai. *Bendradarbiavimo* svarbos pabrėžimas komandoje padeda sutelkti narių pastangas siekti bendro tikslo (Chatman, Flynn, 2001).

Organizacijoms, siekiančioms *komandinio darbo* tobulinimo, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad mokslininkų yra įrodyta, jog darbuotojų *savarankiškumas* gali padėti įveikti aukštesnius darbo reikalavimus, siekiant išvengti įtampos darbe ir padidinti motyvaciją.

Komandų sėkmei užtikrinti gali būti naudingas *socialinių ryšių tinklų plėtojimas*. Komandos narių tarpusavio tinklo charakteristikos, tai yra dydis, padėtis ir t. t., susietos su trimis skirtingais mokymosi rodikliais: žiniomis apie organizaciją, atliekamo darbo išmanymu ir atliekamo vaidmens aiškumu. Socializacijos tyrinėtojai (Burt, 1992; Brass, 1985; Sewell, 1998; Morrison, 2002) pabrėžia informacijos apie organizacijos svarstomas problemas, normas, veiklos kryptis, tarpusavio

santykius, tikslus, uždavinius svarbą darbuotojams; informaciją, kaip atlikti savitas darbo užduotis, informaciją apie vaidmenų lūkesčius, atsakomybę. Autorių teigimu, darbuotojų tinklo struktūra svarbi komandos nariams pažinti, įvairiems ryšiams plėtoti. Socialinių ryšių tinklų plėtojimas suteiks įvairios informacijos, kuri leis aiškiau įvertinti komandos darbą. Taip pat komandos nariams svarbūs ryšiai, dėl kurių jie galėtų nuolat kreiptis įvairiais klausimais į kitus narius, kurie yra susipažinę su atliekamu darbu ir atlikimo reikalavimais. Šios srities tyrinėjimai atskleidė, kad galimybės daugeliui narių naudotis informacija iš skirtingų organizacijos komandų, gali būti didesnės, nes tinklo narių skirtingumas įgalina perimti daugybę informacijos. Svarbu paminėti, jog be informacinių ryšių komandos nariai taip pat plėtoja draugiškus santykius, kurie suteikia priklausomumo jausmus. Pagalbos, įvairios informacijos suteikimas sutvirtina tarpusavio santykius ryšiais, kurie skatina socialinę integraciją, komandinius įsipareigojimus ir, žinoma, tobulėjimą. Taigi, norint tapti komandinio darbo specialistu ar ekspertu, reikia turėti nemažai žinių ir patirties, įgyti tam tikros veiklos kompetenciją ir ją tobulinti (žr. 18 lentelę). Taip pat reikia sugebėti tinkamai panaudoti įgytą patirtį.

18 lentelė

Komandinio darbo kompetencijos tobulinimo veiksmai

Kompetencija	Veiksmai
Lyderiavimo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Loginio mąstymo, žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas
Administravimo gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos planavimas, asmeninio operatyvumo ir koordinuotumo tobulinimas
Profesiniai įgūdžiai ir žinios	<ul style="list-style-type: none"> • Profesinių žinių ir įgūdžių, derybų vedimo, bendradarbiavimo tobulinimas
Kognityvūs įgūdžiai ir gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas
Tarpasmeniniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> • Atvirumo ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas • Bendravimas ir bendradarbiavimas • Tarpasmeninės atsakomybės tobulinimas
Asmeniniai bruožai	<ul style="list-style-type: none"> • Prisitaikymo prie pokyčių tobulinimas • Ameninės atsakomybės tobulinimas • Pasitikėjimo savimi tobulinimas

Šaltinis: sudaryta pagal S. Mahmoodi, G. King (1992), V. Žydzūnaitė (2003).

Empiriniai kompetencijos modeliai leidžia gana objektyviai įvertinti tam tikrą veiklą, identifikuoti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus, tačiau jie ne visada efektyvūs, kai reikia įvairių nuomonių, kūrybiškumo (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Tam rekomenduotina pasitelkti intuiciją. Įrodyta, jog individo intuiciją kaip tik ir veikia socializacija, ugdymas, lyderystė ir darbas komandoje (Burt, 1992; Brass, 1985; Sewell, 1998; Morrison, 2002). Ypatingas vaidmuo komandinio darbo valdyme tenka lyderystei, nes jos galia yra pagrįsta bendru sutarimu ir įsipareigojimu komandai bei organizacijai. Jos išskirtinumą ir svarbą tobulinimo procese atskleidžia: siekis komandos įsipareigojimo ir bendradarbiavimo; skatinimas

komandą siekti sutartų tikslų; siekis geriausiai panaudoti komandos gebėjimus ir energiją, gebėjimas komandos narius nukreipti tinkama linkme.

Komandos darbe nepaprastai svarbu ugdyti jos narių *tarpusavio draugiškumą*, kad visi sunkumai, tiek asmeniniai, tiek darbo, būtų įveikiami laiku, kol nepakirto kolektyviškumo dvasios. Tikslinga eksperimentuoti, ieškant problemų sprendimo, komandoje su visais elgtis pagarbiai, net su tais, kurie drumsčia vandenį, stengtis, kad visi nariai galėtų pasimokyti iš problemų sprendimų. Darni komanda jaučia poreikį keistis, patikrinti darbo metodus, ar nepaseno, reikalui esant, kreiptis į ekspertus. Nuolat svarstant apie jos darbą, lyginant jį su iškeltais uždaviniais ir kitais svarbiais dokumentais, komanda stiprėja, spartėja pažanga. Svarbus veiksnys komandoje yra sugebėjimas pasinaudoti iš šalies gauta informacija ir pačios komandos informacijos rinkimo profesionalumas, nes tinkama informacija gali padėti komandai, o drauge ir organizacijai pozityviai keistis ir tobulėti. Įvertinus tai, kad komandos perspektyva nesibaigia vienos užduoties atlikimu, būtina išnaudoti visas galimybes ugdytis, kelti kvalifikaciją, reikalingą pereiti į kitą darbą kitoje komandoje, kitame skyriuje arba kitoje organizacijoje.

Mokslininkai pabrėžia *įsipareigojimų* atlikti pavestą darbą komandoje svarbą. Vadovai turi suprasti komandos narių siūlomų idėjų, pasiūlymų svarbą. Komandos, atsižvelgdamos į įsipareigojimų svarbą, gali gauti naudos tik aiškiai suformuluodamos nariams skirtų darbų įvykdymo tikslus ir didindamos jų įsipareigojimus jiems skirtose srityse, siekiant komandos ir, žinoma, organizacijos tikslų. Pasak M. A. Sindera, G. George, R. Dharwadkar (2001), jog įsipareigojimai padeda, kai reikia nustatyti darbo įvykdymo rezultatų kriterijus, kai siekiama darbo rezultatų, laikantis nustatytų kriterijų. Teigtina, jog komandos nariai, prisiėmę aukšto lygio įsipareigojimus įmonei, stengsis pasiekti darbo įvykdymo lygį, o tai reiškia, kad įsipareigojimas siejamas su darbo įvykdymu ir naudingumu. Taigi mokslininkai akcentuoja, jog šiandien daugumai organizacijų reikia savo valdymo biurokratinius elementus pakeisti naujais, tai yra neribojančiais kūrybinio mąstymo ir idėjų įgyvendinimo. Tai įgyvendinti padeda modernios informacinės technologijos.

Daugelis mokslininkų pastebi, jog veiksmingų komandų nariams reikia turėti ir tam tikrų *įgūdžių*. Tyrinėtojai tokius įgūdžius skirsto į keturias kategorijas: *administravimo, techniniai, bendravimo, sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo*.

Administravimo įgūdžiai reikalingi tam, kad komandos nariai galėtų ir mokėtų atlikti šias funkcijas: efektyviai vesti susirinkimus, palaikyti drausmę, derėtis dėl išteklių skyrimo, planuoti, vertinti darbo rezultatus, formuluoti uždavinius, suprasti finansines ataskaitas.

Techniniai įgūdžiai, kai visi komandos nariai moka arba mokosi atlikti visus arba beveik visus būtinus darbus tam, kad būtų lengviau rasti kompromisą esant skirtingoms pozicijoms. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad toks mokymas ar visų techninių įgūdžių turėjimas

reikalingas ne visoms komandoms, ypač jeigu į jas įeina aukštos kvalifikacijos darbuotojai (pvz., Organizacijų efektyvumo tyrimų centro ekspertų teigimu, farmacijos kompanijoje rinkodaros specialistams nereikia mokytis gydytojo amato, tačiau gydytojus galima šiek tiek įpratinti žvelgti į pasaulį rinkodaros specialisto akimis). Komandoms reikia, kad jų nariai turėtų supratimą apie tai, kokių įgūdžių turi jų komandos draugai. Tai sudaro dalykinio bendravimo pagrindą.

Bendravimo įgūdžiai reikalingi, nes komandos vienija skirtingų profesijų, patirties, pažiūrų žmones, nevienodai priimančius informaciją, vertinančius padėtį iš skirtingų pozicijų. Tokia situacija – gera dirva nesusipratimams ir konfliktams. Komandos nariai turi išmokti klausyti kitų, adekvačiai reikšti mintis, siekti bendro visiems suvokimo, tai yra konfliktines situacijas turi keisti konstruktyvios diskusijos.

Sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžiai reikalingi, nes daugumai komandos narių nuolat tenka spręsti įvairaus pobūdžio problemas. Mokslininkų teigimu, paprastai visos komandos mokomos ieškoti *sprendimų* pagal bendrą *modelį*, kuris galėtų būti toks: *problemų prioritetiškumo nustatymas, duomenų (informacijos) surinkimas, duomenų (informacijos) analizė, alternatyvių sprendimų generavimas, sprendimų įvertinimas ir parinkimas, planavimas ir sprendimo realizavimas, rezultatų įvertinimas*. Siekiant *problemų sprendimo* ir *darbo procesų komandose gerinimo*, galima naudotis įvairiais duomenų analizės *metodais* bei *priemonėmis*: *priežastinių diagramų sudarymas, histogramos, ataskaitų tikrinimas, statistinio proceso valdymas, sąnaudų įvertinimas, operacijų sekos analizė, eksperimentų planavimas*.

Apibendrinant galima teigti, jog bet kurios organizacijos vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į *komandinio darbo* kontekstą įvairiais sudėtiniais analizės lygmenimis, tai yra nuo vadovo elgsenos iki organizacijos masto politikos, kad visiškai suvoktų komandos *įgalinimo*, siekiant jos veiksmingumo, privalumus.

Gauti komandinio darbo raiškos Lietuvos organizacijose rezultatai skatina tobulinti *komandinį darbą*. Šiam tikslui atliktas *komandinio darbo tobulinimo sprendimų* (plačiau žr. 22 pav.) įgyvendinimas atliekant eksperimentą.

3. KOMANDINIO DARBO TOBULINIMO EKSPERIMENTO PAGRINDIMAS IR REZULTATAI

Trečioje disertacijos dalyje pristatomas eksperimento pagrindimas, tai yra pristatoma idėja, įvertinti *komandinio darbo* tobulinimo sprendimų įgyvendinimo veiksmingumą Lietuvos organizacijose, naudojant „Komandinio darbo ugdymo programą“ (KDUP).

Šioje dalyje pateikiami eksperimento organizavimo etapai, pristatoma KDUP, charakterizuojama tyrimo imtis, aptariami tyrimui naudojami instrumentai jų metodologinės kokybės. Galiausiai pristatomi *komandinio darbo* tobulinimo eksperimento rezultatai, kurie atskleidė, kad idėja atlikti *komandinio darbo* tobulinimo eksperimentą (įvertinti *komandinio darbo* tobulinimo sprendimų įgyvendinimo veiksmingumą Lietuvos organizacijose), visiškai pasiteisino.

3.1. Komandinio darbo tobulinimo eksperimento pagrindimas

Šiuolaikinėse organizacijose greta klasikinių gamybos elementų ypatingą reikšmę įgauna specializuotos žinios (Drucker, 1993) ir jų kūrimas. Perkėlus žinias ir įgūdžius į naujas situacijas organizacijoms leidžia būti adaptyvioms ir lanksčioms bei sėkmingai konkuruoti rinkoje. Šiandien rinkos jėgos reikalauja nuolatinio gebėjimo veikti greičiau ir efektyviau nuolat kintančiomis darbo sąlygomis. Norint įgyti konkurencinį pranašumą, būtina geriau ir greičiau mokytis iš sėkmių ir klaidų, o besimokanti organizacija yra ta vieta, kurioje individai ir komandos yra įtraukiami į ugdymo procesą. Organizacijų vadovai turi būti pasiruošę restruktūrizacijai (*komandinio darbo* įdiegimas), technologijų tobulinimui (ugdymo programų įdiegimui), tai yra nuolatiniam atsinaujinimui. Teigiama, jog organizacijų vadovai dažnai nepakankamai dėmesio skiria *komandinio darbo* tobulinimui. Organizacijos vadovų nuostatos, požiūriai, kompetencija, noras tobulėti patiems ir inicijuoti *komandinio darbo* tobulinimą lemia jų sprendimus dėl esminių *komandinio darbo* kompetencijų įgijimo ir tobulinimo, pasinaudojant ugdymo galimybėmis. Pasak R. Želvio (2001), ugdomi darbuotojai supažindinami su *komandinio darbo* metodais. Ugdymas leidžia pasidalyti žiniomis, didina besimokančiųjų savimone, išvalgumą ir pasitikėjimą intuicija bei užtikrina geresnį bendradarbiavimą ir veiksmingesnį *komandinį darbą*. Komandų ugdymo metu organizacijos darbuotojai dalyvauja įvairiuose kūrybiniuose procesuose, aktyvinančiuose komandinę veiklą. Teigiama, kad visuminis, sisteminis ugdymas siūlo geresnes galimybes siekiant įgyvendinti verslo tikslus. Labai svarbu suvokti, kad *komandinio darbo* tobulinimas yra visuminis procesas, kurio veiksmingumą lemia jo tobulinimo sistema bei jos tikslų adekvatumas organizacijos tikslams.

Vadybinėje literatūroje teigiama, kad šiuolaikinės organizacijos, atsižvelgdamos į savo darbuotojų ugdymo poreikius, turėtų taikyti jų poreikius atitinkančius ugdymo metodus, o pats ugdymo procesas turėtų būti priartintas prie profesinės veiklos (pvz., nuolat produktus, paslaugas kuriančioms organizacijoms, siekiančioms dalyvauti įvairiose ugdymo programose, labai sudėtinga visus darbuotojus įtraukti į šį procesą). Svarbu pažymėti, kad ugdymo procesui, priklausomai nuo pasirinkto ugdymo metodo, yra būdingas ir ugdymasis, kai darbuotojai, aktyviai tarpusavyje bendraudami, papildo jau turimas ir formuoja naujas žinias bei įgūdžius. Tyrimais įrodyta, kad norint darbuotojams suteikti profesinių žinių ir įgūdžių, gali būti naudojami tradiciniai ugdymo metodai (pvz., paskaita, seminaras, kursai ir t. t.) ir netradiciniai, tokie kaip imitaciniai verslo žaidimai, įvairios tikslinės darbuotojų ugdymo programos ir t. t. *Komandinio darbo* tobulinimui reikėtų naudoti aktyvius bei netradicinius ugdymo metodus.

Trumpalaikės komandinio darbo ugdymo programos idėja. Organizacijų ugdymo problema yra gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje, tačiau daugelis tyrimų yra teorinio pobūdžio arba pagrįsti pavieniais šios srities praktikų darbais. Remiantis R. Balvočiūte (2007), galima išskirti keturis svarbiausius požiūrius, kurie neapėmia visų teorinių tyrimų įvairovės, tačiau atspindi pagrindines organizacijų ugdymo tyrimų kryptis: *individualaus pažinimo ir elgsenos požiūris*, kuriuo remiantis nagrinėjami individo neformalaus ugdymo procesai; *sprendimų palaikymo požiūris*, kuris akcentuoja formalius, individualius ugdymo procesus organizacijoje; *valdymo sistemų ir organizacinės struktūros požiūris*, kuris sutelkia dėmesį į kolektyvinio (komandinio) ugdymo procesus; *organizacijos kultūros požiūris*, kuriuo atskleidžiama organizacijos kultūros ir ugdymo abipusė sąveika. Daugelis tyrėjų organizacijos darbuotojų ugdymą apibūdina kaip sudėtingą socialinį fenomeną, kuriam įtakos turi organizacijos kultūra, veiklos orientacija, laukiami rezultatai, aplinka bei laikas.

Remiantis išdėstytais argumentais, išryškėjo darbuotojų ugdymo programų tyrimų įvairovės trūkumas. Šioje disertacijos dalyje siekiama praplėsti ir praktiškai pagrįsti *komandinio darbo* ugdymo programos naudą organizacijai. Šiam tikslui įgyvendinti, pasitelktas eksperimentas. Natūralaus eksperimento metu tyrimo objektas neišskiriamas iš natūralios aplinkos, o eksperimentinė situacija iš esmės nesiskiria nuo įprastų gyvenimo sąlygų. Anot K. Kardelio (2005), eksperimentas – tai empiriniai tyrimai, padedantys planingai valdant (keičiant, koreguojant) proceso ar reiškinių sąlygas, patikrinti priežastinių reiškinių ryšius. Pagrindinis eksperimento bruožas yra tas, kad tyrėjas apgalvotai kontroliuoja ir manipuliuoja sąlygomis, kurios lemia dominuojančius įvykius. Mokliškai pagrįstas ir argumentuotas eksperimentinis tyrimo metodas socialiniuose moksluose pradėtas taikyti pirmiausiai psichologijoje. Tai aiškinama dideliu tiriamojo objekto sudėtingumu. Žmogaus asmenybė yra sudėtinga ir nepakartojama, su niekuo nepalyginama, jo sąmonės reiškiniai yra nepamatuojami ir juos sunku tiksliai išanalizuoti bei

kontroliuoti. Kita vertus, žmogaus elgesys priklauso nuo daugelio veiksnių (amžiaus, lyties, išsilavinimo, poreikių, motyvacijos ir kt.), per kuriuos socialinė aplinka sąlygoja asmenybės elgesį. Mokslinėje literatūroje (Bailey, 1987, Kardelis, 2002, 2005) nurodoma, kad eksperimentas leidžia nustatyti pakitimus per tam tikrą laiką. Autorių teigimu, trumpi eksperimentai suteikia daugiau galimybių tirti pakitimus negu „skerspjuvo“ tyrimas ar apklausa.

Šio eksperimento ideja parengta remiantis kitose veiklose (mokymo įstaigose) jau konstatuota eksperimento nauda (Strakšienė, 2009) bei šioje disertacijoje atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais, parengtu *komandinio darbo* tobulinimo modeliu, kuriame numatyti Lietuvos organizacijose tobulinimo sprendimai bei priemonės (plačiau žr. 2.2 poskyris). Jie išryškino keletą svarbių tendencijų:

1. Tiek vadovai, tiek darbuotojai teigiamai vertina *komandinį darbą*, kaip veiksmingą ir efektyvią priemonę, padedančią gerinti organizacijos veiklos rezultatus.
2. Organizacijų vadovai, nors ir supranta *komandinio darbo* tobulinimo naudą, tačiau praktiniame darbe tai įgyvendina dar vis gana retai ir paviršutiniškai, argumentuodami sudėtingumu, laiko, žinių ar reikiamos metodinės literatūros stoka, savimonės problemomis ir pan.
3. Organizacijų vadovai ir darbuotojai pritaria ir vertina *komandinio darbo* tobulinimo įvairiausioms metodikoms, tačiau nežino, kurios geriausiai tiktų įgyvendinti numatytus tobulinimo sprendimus.

Remiantis aptartomis tendencijomis, iškeltas *komandinio darbo tobulinimo eksperimento tikslas* – praktiškai patikrinti ir įvertinti *komandinio darbo* tobulinimo modelyje (žr. 22 pav.) numatytų *komandinio darbo* tobulinimo sprendimų įgyvendinimo veiksmingumą (išsiaiškinti, ar įmanoma (jeigu įmanoma, tai koku lygiu) patobulinti *komandinį darbą* organizacijose, taikant kompleksinę (KDUP), atliekant eksperimentą.

Komandinio darbo tobulinimo eksperimentiniam tyrimui suponuotos prielaidos leidžia kelti **hipotezę**, jog atlikus „intervenciją“ (KDUP) ir tam tikrais metodais (pvz., koučingo metodu) paveikus darbuotojus, galima išplėsti *komandinio darbo* panaudojimo galimybes (veiksmingumą) jų veikloje ir paskatinti organizacijų vadovus aktyviau ir dažniau pasitelkti šią tobulinimo priemonę savo darbe.

3.2. Eksperimento eiga ir imties charakteristikos

Tyrėjų (Cohen, Manion, 1989; Kardelis, 2005) nuomone, nėra lengva nusakyti aiškias eksperimentinio tyrimo atlikimo taisykles socialiniuose moksluose. Tačiau galima nusakyti rekomenduojamus eksperimentinio tyrimo etapus:

- *Tyrimo problemos suformulavimas* – būtina aiškiai apibrėžti tyrimo problemą, nes nuo to labai priklauso, kokie bus parenkami tyrimo metodai.
- *Poveikio priemonės/-ių parinkimas* – būtina aiškiai numatyti poveikio priemonę/-es, nes nuo to priklauso tyrimo nauda organizacijai.
- *Tyrimo populiacijos identifikavimas* – būtina aiškiai apibrėžti tyrimo imtį, nes nuo to priklauso, koks bus imties tūris, atrankos būdai bei materialinės tyrimo atlikimo sąlygos.
- *Eksperimento trukmės fiksavimas, instrukcijų standartizavimas* - būtina griežtai laikytis numatytų tyrimo procedūrų, nes nuo to priklauso, kiek užtruks eksperimentas.

Autorių teigimu, siekiant įvertinti naujų ugdymo metodų, programų ir t. t. veiksmingumą pirmiausiai reikia įvertinti tiriamuosius požymius, prieš taikant poveikį (vadinamojo pirminio testo (pre-test) atlikimas), o po to, praėjus kuriam laikui, kai taikomas eksperimentinis faktorius (test-factor), nustatyti tų požymių kitimus ir atlikti vadinamąjį užbaigimo testą (post-test). Palyginti rezultatų skirtumus, įvertinti taikyto poveikio veiksmingumą. Anot G. Merkio (1995), eksperimentinę situaciją visų pirma reikėtų suprasti kaip sąlygų, lemiančių eksperimento eigą, visumą.

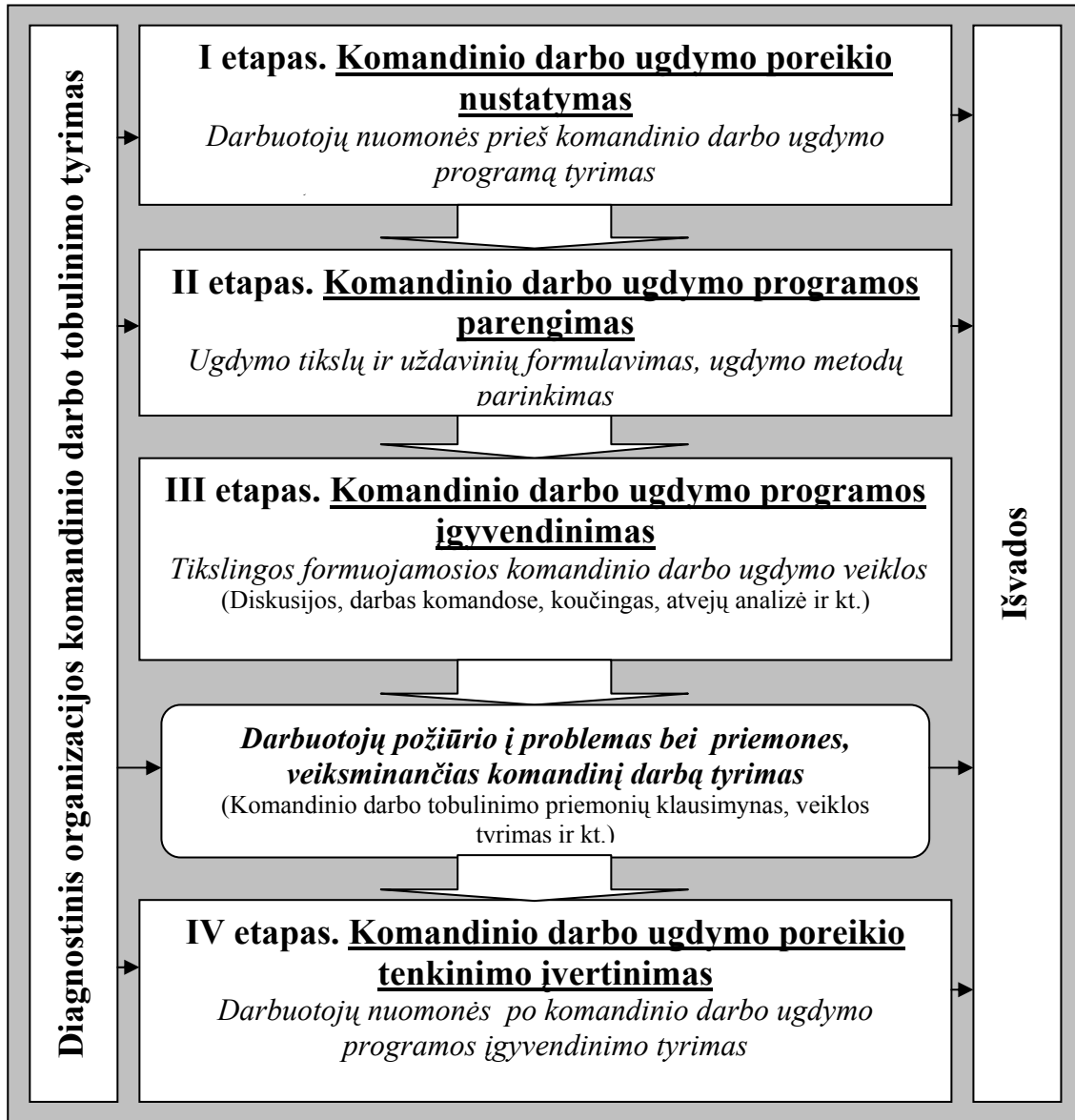
Remiantis aukščiau aptarta eksperimento eiga bei disertacijos 2 dalyje pateikta *komandinio darbo* diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga (žr. 15 pav.), suformuotas disertacijos eksperimentinio tyrimo dizainas (veiksmų planas) (žr. 23 pav.) (2010 m. gruodis – 2011 m. sausis).

Atsižvelgiant į eksperimentinio tyrimo metu gautus rezultatus, parengtas *komandinio darbo ugdymo veiksmų planas* (žr. 23 pav.):

- *Komandinio darbo ugdymo poreikio nustatymas* – būtina iširti darbuotojų nuomonę prieš intensyvią komandinio darbo ugdymo programą (2011 m. vasaris).
- *Komandinio darbo ugdymo programos parengimas* – būtina suformuluoti ugdymo tikslus ir uždavinius, parinkti ugdymo metodus (2011 m. vasaris).
- *Komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimas – darbuotojų požiūrio į problemas bei priemones, veiksminančias komandinį darbą tyrimas* - būtina vykdyti intensyvią komandinio darbo veiksmavimo priemonių formuojamąją veiklą (2011 m. vasaris – kovas (8 savaitių laikotarpis)).

- *Komandinio darbo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas* - būtina iširti darbuotojų nuomonę po komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimo (2011 m. balandis).
- *Išvadų pristatymas* – būtina supažindinti eksperimento dalyvius su tyrimo rezultatais (2011 m. balandis).

KDUP dalyvių grupes sudarė nuo 10 iki 12 darbuotojų. Grupės formuotos pagal organizacijų komandas (padalinius).



23 pav. Komandinio darbo ugdymo veiksmų planas

Komandinio darbo ugdymo poreikių nustatymas yra ta veikla, kuria prasideda komandinio darbo ugdymas ir kuri turi formuluoti visų kitų šios veiklos etapų nuostatas. Komandinio darbo poreikio nustatymu identifikuojami komandinio darbo tobulinimo veiksniai, numatomi tobulinimo sprendimai (pvz., komandos organizavimo tobulinimas, vadovavimo komandai gerinimas ir t. t.) (žr. 22 pav.). Šiame etape nustatomas komandinio darbo ugdymo pobūdis: suteikti žinių, pagerinti

turimus įgūdžius ar tobulinti asmenines savybes. *Komandinio darbo* ugdymo poreikiui nustatyti galima taikyti įvairius mokslininkų siūlomus metodus: interviu, anketavimą ir t. t.

Nustačius komandinio darbo ugdymo poreikį, sudaroma KDUP. *Pakankamo turinio kriterijų atitinkanti KDUP atspindi šią sudedamųjų dalių visumą*: tikslų formulavimas, uždavinių formulavimas, turinio numatymas (teorinis ar praktinis), įgyvendinimui metodų parinkimas, įgyvendinimo trukmės numatymas, rezultatų numatymas.

KDUP tikslams formuluoti disertacijos autorė siūlo pasinaudoti *komandinio darbo* tobulinimo modelyje (žr. 22 pav.) numatytais tobulinimo sprendimais bei priemonėmis. Programos tikslai – tai tam tikri rezultatai, parodantys, kokių įgūdžių komandos nariai turi įgyti. *Pagal tikslus formuluojami programos uždaviniai*, kurie *komandinio darbo* tobulinimo modelyje (žr. 22 pav.) atsispindi kaip priemonių paskirtis. Pagal KDUP tikslus sudaromas temų sąrašas, kad kiekvienas tikslas būtų pasiektas. *Programos įgyvendinimui* skirtų metodų parinkimas bei tinkamos trukmės numatymas (8 savaitės) leidžia greičiau komandų nariams įgyti reikalingų įgūdžių (kompetencijų). KDUP įgyvendinimui gali būti taikomi įvairūs darbuotojų ugdymo būdai (ilgalaikis ar trumpalaikis, kompiuterizuotas ar instruktoriaus vadovaujamas, organizacijoje ar už jos ribų, aktyvus ar pasyvus ugdymas ir t.t.). Vadybinėje literatūroje (pvz., Bakanauskienė, 2008) pateikiami ir apibūdinami įvairūs darbuotojų ugdymo metodai, tinkami KDUP:

- *Diskusija* – ugdymo metodas, suteikiantis galimybę norintiems darbuotojams išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu (pvz., dėl komandinio darbo tobulinimo). Tai leidžia aktyviau keistis turimomis žiniomis.
- *Koučingas* – ugdymo metodas, grindžiamas galimybe palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam (Downey, 2008).
- *Atvejų analizė* – ugdymo metodas, kada analizuojama reali praktinė situacija, apie ją diskutuojama ir ji sprendžiama. Tai aktyvus metodas, kuris lavina problemų sprendimo įgūdžius.
- *Patirtimi grindžiamas ugdymas* - ugdymo metodas, kuris suteikia patirties vykdant darbo užduotis, tai yra tinka lyderio savybėms, vadovavimo sugebėjimams, komandinio darbo įgūdžiams ugdyti.
- *Veiklos tyrimas* – ugdymo metodas, kuris naudojamas socialinės veiklos sistemos ar technologijos (veiklos projekto), dalyvaujant tyrėjui, praktiniam tikrinimui. Svari priemonė ugdymui, padeda padaryti darbą malonesnį.
- *Kompiuterizuotas (interaktyvus) ugdymas* - ugdymo metodas grindžiamas galimybe ugdytis savarankiškai, bet kada ir bet kur, naudojantis internetu.

Literatūroje minimi ir kiti ugdymo metodai: *ugdymas dirbti komandoje* - teigiama, jog pats komandinis darbas turi intervencinio, organizacijos pokyčius skatinančio vaidmens savyje (Stoner, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Želvys, 2001 ir kt.); *aprašai saviugdai*; *vaidmenų kaita* ir t. t.

Dėl komandinio darbo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimo kol kas nėra vienodos mokslininkų nuomonės. Vieni mokslininkai siūlo išskirti trumpo, vidutinio ir ilgo laikotarpio ugdymo programos naudą, kiti siūlo iširti kiekvieno darbuotojo kompetencijos pagerėjimą ugdymo programos metu. Tam tikslui atliekami įvairūs testai prieš ugdymą ir po jo. Galima išskirti šiuos *komandinio darbo* ugdymo programos vertinimo kriterijus, išreikštus klausimais, kurie pateikiami po programos įgyvendinimo: *ar esate anksčiau girdėję apie ugdymo programų panaudojimo komandinio darbo tobulinimui galimybes?; ar pasitelkdavote komandinio darbo principus (problemų sprendimą kartu, bendradarbiavimą ir t. t.) savo darbe iki šios ugdymo programos?; ar ugdymo organizavimo forma leis darbuotojams pakankamu lygiu taikyti praktikoje įgytas žinias? ir t. t.* Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, *komandinio darbo* ugdymo poreikio patenkinimo rezultatai dažniausiai vertinami pagal darbuotojų atsiliepimus apie ugdymo programą.

KDUP Lietuvos organizacijų pavyzdžiu. Remiantis „Komandinio darbo tobulinimo modeliu Lietuvos organizacijų pavyzdžiu“ (žr. 22 pav.) bei aukščiau aptarta KDUP rengimo metodika, D. A. Kolb (1984) reflekyvaus modelio (ugdymo procesas nesibaigia naujų žinių įgijimu bei savo patirties analize) *pagrindiniais principais*: savo patirties ir darbo analizavimas; naujų darbo būdų, naudojant *komandinį darbą*, paieška; maksimalus informacijos kiekis apie *komandinio darbo* panaudojimo galimybes; aktyvus eksperimentavimas taikant naujai įgytas žinias; aktyvus bendravimas bei reflekyvus atlikto darbo analizavimas ir t. t., sudaryta trumpalaikė kompleksinė KDUP Lietuvos organizacijoms (žr. 19 lentelė).

19 lentelė

Komandinio darbo ugdymo programa Lietuvos organizacijų pavyzdžiu	
Ugdymo programos paskirtis	Suteikti komandinio darbo tobulinimo žinių, pagerinti turimus komandinio darbo įgūdžius, tobulinti asmenines savybes
Ugdymo tikslas	Įgyti komandos organizavimo, vadovavimo komandai, bendravimo komandoje bei išipareigojimo ir atsakomybės įgūdžius, taikant įvairius vadybinius instrumentus
Ugdymo uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supažindinti su komandinio darbo organizavimu 2. Įtraukti komandų narius į darbo planavimo, organizavimo, problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo veiklas 3. Gerinti vadovavimo įgūdžius
Ugdymo turinys	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinio darbo reikšmė organizacijoje • Veiksmingos komandos formavimo procesas • Vadovavimas komandai • Bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje • Sprendimų priėmimo procesas • Konfliktų sprendimo būdai
Ugdymo metodai	Diskusija, koučingas, atvejų analizė, mokymas dirbti komandoje
Ugdymo programos trukmė	8 savaitės
Ugdymo rezultatai	Pagerinti: lyderiavimo, administravimo, bendradarbiavimo, asmeniniai įgūdžiai

Siekiant pagrįsti „Komandinio darbo ugdymo programos Lietuvos organizacijų pavyzdžiu“ naudą, galima išskirti šias pagrindines KDUP organizacijose taikymo kryptis.

Žinių integravimas. Ugdymo metu įgyjamos žinios, kurios integruotai pritaikomos konkrečių problemų sprendimui, bei racionalių veiklos būdų paieškai.

Komandinio darbo kompetencijų vystymas. Bendradarbiavimas pastaruoju metu yra įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Ugdymo programos metu, bendradarbiaudami darbuotojai vieni su kitais kaupia bei dalijasi informacija, žiniomis bei patirtimi, skatina tarpusavio pagarbą, atsakomybę ir pasitikėjimą.

Asmeninių vadovavimo (lyderiavimo) savybių atskleidimas. J. Kvedaravičius, L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2007) teigia, kad lyderis kaip besivystantis individas yra būtinas efektyvios organizacijos elementas. Kiekvieno darbuotojo neišnaudotos galimybės yra potencialūs kūrybiškumo šaltiniai. Dėl šių priežasčių vadovas turi pats tobulėti ir skatinti bei ieškoti efektyvių būdų darbuotojų tobulėjimui. Rekomenduotina organizacijų vadovams naudoti šią ugdymo programą kaip priemonę, siekiant tobulinti savo vadovavimo įgūdžius bei norint geriau pažinti organizacijos darbuotojus, siekiant atskleisti jų asmenines savybes, kurios reikalingos profesinėje veikloje.

Mokymasis iš patirties. KDUP įgyvendinimo metu organizacijoje sukuriama tokia organizacinė kultūra, kuri skatina darbuotojų smalsumą, mažina baimę suklysti, aptarti padarytas klaidas, analizuoti, mokytis iš jų ir ieškoti priežasčių, kodėl priimtas sprendimas buvo klaidingas.

Sprendimų priėmimas. Ieškant problemų sprendimo būdų yra sustiprinamas besimokančiųjų darbuotojų kritinio mąstymo gebėjimų vystymasis, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas.

Veiklos planavimas. Šie gebėjimai ugdomi žinant laiko reglamentą, komandos nariai stengiasi dirbti efektyviai, tai yra pasiskirsto užduotis, kas ir už kokią sritį yra atsakingas: vieni yra minčių generatoriai, kiti ieško naudingos informacijos ir t.t. Siekiant priimti tinkamus sprendimus, visi komandos nariai vėl susilieja į bendrą grupę ir dirba bendrai, išklausydami kiekvieną argumentuotą pasiūlymą.

KDUP taikymo darbuotojų *komandinio darbo* tobulinimui analizė siejama su ugdymo naudos vertinimu. Kaip jau buvo minėta, ugdymo naudos vertinimas yra daug diskusijų tarp mokslininkų sulaukęs procesas. Anot S. Skunčikienės (2008), psichologai ugdymo efektyvumą vertina per individo arba jų grupės psichologinę gerovę, edukologai mokymus grindžia iškeltų ar išsikeltų ugdymo tikslų pasiekimo analizę (vertinami ugdymo metodai, turinys, organizaciniai aspektai bei atitikimas išsikeltiems tikslams). Ugdymo atsiperkamumo klausimais vis labiau domisi ir vadybos mokslų atstovai. Tačiau mokslininkai pastebi, kad visgi pagrindinė ugdymo nauda yra susijusi su darbuotojo tobulėjimu, todėl ekonominė mokymosi nauda gali tiesiogiai ir nepasireikšti, nes darbuotojų produktyvumą lemia labai daug skirtingų veiksnių. Pasak S. Dawe (2003), ugdymo atsiperkamumo įvertinimas reikalauja palyginti daug laiko, todėl tyrimai turėtų būti longitudinaliniai,

leidžiantys atlikti matavimus prieš ir po ugdymo. Šioje disertacijoje sukurta KDUP vertinama atliekant kiekybinius tyrimus po atlikto ugdymo.

Eksperimentinio tyrimo dalyvių nuomonės pokyčiai tiriami pasitelkus kiekybinio tyrimo metodiką („Team Puls“), kuri aptarta disertacijos 2 dalyje. Šis metodas derintas su kokybiniu tyrimu bei disertacijos autorės parengtu „*Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimynu*“. Daugelis (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009) metodologų rekomenduoja bet kokio pobūdžio tyrime efektyviai naudoti du minėtus metodų tipus. Šiuo atveju kokybinis tyrimas pasirinktas, norint patvirtinti ir patikrinti gautus rezultatus, kurie buvo formuojami remiantis empiriniais tyrimų duomenimis. Kokybiniam tyrimui apibūdinti daugelis autorių vartoja skirtingus terminus, tačiau neprieštarauja vieni kitiems, teigdami, kad svarbiausias yra duomenų gavimas iš kiek galima natūralesnės aplinkos. Todėl tikslingai vengta kontroliuoti tyrimo sąlygas, o susitelkta į gautos medžiagos fiksavimą.

Kokybiniam tyrimui yra būdingos tokios bendros ypatybės (Bitinas, 1998; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008):

Holistinis požiūris į tiriamą objektą – objektas suvokiamas kaip vientisa sudėtinga sistema, dėmesys telkiamas į priežasties ir pasekmės ryšius. Siekiama atskleisti kategorijas, gilinamasi į detales, kurios interpretuojamos visumos kontekste.

Kokybiniai duomenys – orientuojamasi į atskiras situacijas, kurios visapusiškai, detaliai aprašomos natūralia kalba, nagrinėjama situacijų seka, analizuojama individų nuomonė apie situacijas.

Tyrėjas kaip pažinimo instrumentas – tyrėjas tiesiogiai bendrauja su tiriamais asmenimis, tačiau stengiasi išlikti neutralus tyrimo rezultatų atžvilgiu.

Konteksto įtaka – tyrimo eiga priklauso nuo organizacijos veiklos sąlygų, atsižvelgiama į tyrimo metu išryškėjusias pokyčių tendencijas.

Komandinio darbo tobulinimo eksperimentas organizuotas šiais visoms organizacijoms bendrais žingsniais:

1. Pristatyta eksperimento eiga. Atlikta diagnostinė apklausa, siekiant nustatyti *komandinio darbo* ugdymo poreikį.
2. Supažindinti KDUP dalyviai su atlikto diagnostinio tyrimo rezultatais. Remiantis gautais rezultatais sudaryta KDUP.
3. Įgyvendinta KDUP organizacijoje.
4. Atlikta pakartotinė diagnostinė apklausa, kuria siekta išsiaiškinti, ar pasikeitė *komandinio darbo* veiksmingumas organizacijoje.
5. Supažindinti KDUP dalyviai su atlikto pakartotinio diagnostinio tyrimo rezultatais.
6. Aptarta KDUP nauda.

Komandinio darbo ugdymas sąmoningai organizuotas eksperimente dalyvavusių organizacijų patalpose, kad atspindėtų objektyvesnę situaciją. Hipotetiškai buvo manoma, jog *komandinio darbo* tobulinimo nuostatų pokyčio laipsniui didelės įtakos turi darbo vieta. Visi organizacijų darbuotojai savarankiškai dirbo apie tris mėnesius. Pavykusio (ar nepavykusio) darbo rezultatus bei iškilusias problemas jie buvo prašyti apibūdinti raštu pateiktuose praktinio darbo aprašuose arba atsiunčiant elektroniniu paštu, kurie buvo aptarti įgyvendinus programą. Kad darbuotojai siektų šio tikslo, jiems buvo skirtos namų užduotys. Iškilus klausimams, visi dalyviai galėjo rašyti ir klausti nurodytu elektroniniu paštu.

Eksperimentinio tyrimo imtį sudarė trys skirtingą veiklą vykdančios organizacijos. Siekiant iširti *telekomunikacijų organizacijų* komandinio darbo raišką, buvo pasirinkta *ryšių ir telekomunikacijų paslaugas* teikianti organizacija, kurios padaliniai plačiai išsidėstę po visą Lietuvą. Ši organizacija buvo pasirinkta todėl, kad tai didžiausia ir moderniausia tokio tipo organizacija Lietuvoje. Tai sparčiai besivystančio telekomunikacijų paslaugų sektoriaus organizacija. Šis sektorius ne tik įtakoja šalies ekonominį gyvenimą, bet ir padeda spręsti gyventojų socialines problemas, sukuria vis daugiau darbo vietų. Šiuo metu organizacija užima lyderio pozicijas fiksuotojo telefono ryšio, interneto, duomenų perdavimo rinkose. Aktualu tai, kad ši organizacija ne tik nuolat ieško technologinių naujovių ir diegia jas tam, kad užtikrintų kokybiškas paslaugas, bet ir remia įvairias inovacines veiklas bei rūpinasi darbuotojų ugdymu. Ryšių ir telekomunikacijų paslaugas teikiančioje organizacijoje buvo testuota 13 komandų, 81 darbuotojas. Komandos formuotos pagal padalinius ir pagrindines veiklos funkcijas.

Keleivių pervežimo sektoriaus tikslinę imtį sudarė *keleivių pervežimo paslaugų* organizacija, kurios veikla plačiai vykdoma Vilniaus ir Druskininkų regionuose. Šioje organizacijoje testuotos 5 komandos, 105 darbuotojai. Ši organizacija buvo pasirinkta todėl, kad turi jau daugiau nei 10 metų patirtį šioje srityje, pasirašiusi daugiau nei 400 sutarčių su bankais, viešbučiais, restoranais, įvairiomis organizacijomis ir įstaigomis. Per parą šios organizacijos darbuotojai aptarnauja apie 3000 klientų. Paminėtina, kad tai naujoves savo veikloje diegiančios organizacijos, siekiančios kokybiško klientų aptarnavimo, veiklos tobulinimo, pokyčių.

Svarbu ir tai, jog tie patys plataus profilio prekybinei-gamybinei organizacijai atstovaujantys darbuotojai dalyvavo ir anksčiau surengtame diagnostiniame tyrime. Šioje organizacijoje pakartotinai buvo testuotos 17 miesto prekybos, gamybos komandos bei kaimo prekybos komandos, o bendras testuotų darbuotojų skaičius pakartotiniame tyrime buvo 116 (dėl įvykusios kaitos, tyrime nedalyvavo 9 nariai). Būtina pažymėti, jog į tyrimo imtį pateko ir didžiųjų miestų bei miestelių, ir kaimų darbuotojai. *Eksperimentiniame tyrime* dalyvavusių prekybinės-gamybinės organizacijos respondentų demografiniai duomenys buvo atnaujinti pasitelkus diagnostinio tyrimo kodavimo sistemos duomenimis (klausimynuose darbuotojams specialus kodas padėjo nepažeisti

anonimiškumo principo bei susieti pirminės anketinės apklausos (žr. disertacijos 2 dalies 2.5 skyrius) ir pakartotinės anketinės apklausos matavimų rezultatus.

Toliau prasminga pateikti pagrindines tirtų skirtingo tipo organizacijų sociodemografinės charakteristikas. Suprantama, kad duomenų bazė negalėjo būti formuojama atsitiktinės imties sudarymo principais todėl, kad dalyvavimas eksperimentiniame tyrime yra paremtas organizacijų ir tiriamųjų savanoriškumo principu. Tyrimas atliktas tik tose organizacijose ir tik su tais darbuotojais, kurie sutiko dalyvauti tyrime, vadinasi, kalbėti apie tikimybinę imtį šiuo atveju nėra galimybės. Šiuo atveju, tirtų organizacijų ir apklaustų darbuotojų sociodemografinių charakteristikų analizė yra svarbus netiesioginis imties reprezentatyvumo argumentas. Yra žinoma, kad keleivių pervežimo ir ryšio paslaugas teikiančiose organizacijose ryškiai dominuoja vyrai, o verslo sektoriuje pasiskirstymas yra mišrus. Todėl šio tyrimo *imtyje* ryšio paslaugas teikiančioje organizacijoje vyrai sudarė 88 proc., prekybos-gamybos organizacijoje 27 proc., o keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje net 96 proc. Visose organizacijose moterys sudarė atitinkamai: ryšio paslaugas teikiančioje organizacijoje 12 proc., gamybos – prekybos organizacijoje 73 proc., o keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje tik 4 proc. visų respondentų. Šis faktas patvirtino, jog aukščiau aptartų organizacijų veiklose akivaizdžiai dominuoja vyrai.

Kita itin svarbi sociodemografinė charakteristika yra dirbančiųjų *darbo stažas* konkrečioje organizacijoje. Eksperimentiniame tyrime dalyvavę darbuotojai įvairiai pasiskirstę ir pagal darbo stažą. Didžiausias tyrime (N=302) dalyvavusio darbuotojo bendras darbo stažas - 43 metai, o trumpiausias – vieni metai. Tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų tose organizacijose ilgiausias darbo stažas 31 metai. Daugiausiai (45 proc.) yra tokių, kurie dirba nuo 6 iki 10 metų konkrečioje organizacijoje, mažiausiai (5 proc.) yra iki 1 metų dirbančių darbuotojų toje organizacijoje. Pagal bendrą darbo stažą daugiausiai (31 proc.) yra tokių, kurie dirba nuo 16 iki 25 metų, mažiausiai (6 proc.) – tokių, kurie dirba iki 5 metų. Galima teigti, kad tyrimo imtyje dominuoja patyrę darbuotojai, turintys nemenką darbo patirtį.

Atliekant tyrimo imties analizę, tikslinga aptarti respondentų pasiskirstymą pagal statusą. Čia respondentai pasiskirstė sekančiai: ryšio paslaugas teikiančioje organizacijoje vadovai sudarė 16 proc., gamybos – prekybos organizacijoje 16 proc., o keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje 3 proc. Nariai organizacijose sudarė: ryšio paslaugas teikiančioje organizacijoje 84 proc., gamybos – prekybos organizacijoje 84 proc., o keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje 97 proc. Reikšminga akcentuoti, kad tyrimo imtyje dalyvavo ir komandų/padalinių vadovai ir nariai. Ši aplinkybė leidžia lyginti tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūrį į *komandinio darbo* veiksmingumą bei tobulinimo galimybes (žr. 7 priedą). *Išdėstyti faktai ir argumentai leidžia apibrėžti eksperimentinio tyrimo imtį kaip nenukrypstančią nuo realių demografinių tendencijų bei padedančią objektyviau pasiekti tyrimo tikslus.*

3.3. Eksperimento instrumentų metodologinės kokybės patikrinimo tyrimas

Eksperimentiniame tyrime naudoti du diagnostiniai instrumentai: disertacijoje jau aptartas „Team Puls“ ir disertacijos autorės sukurtas „Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimynas“. „Team Puls“ testo psichometrinės kokybės charakteristikos jau buvo pateiktos disertacijos antroje dalyje, todėl nėra tikslinga jų detaliam pakartoti. Apibendrintai galima teigti, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai Lietuvoje.

Testų teorijoje ir praktikoje greta faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos svarbus testo kokybę nusakantis rodiklis yra testavimo stabilumas. Matavimas gali būti laikomas patikimu (stabiliu), jei kelis kartus matuojant tą pačią savybę yra gaunamas tas pats (ar bent jau labai panašus) rezultatas. Pakartotinių matavimų koreliavimo rezultatai bendroje imtyje tarp 1 ir 2 matavimo serijos atspindėti 20 ir 21 lentelėse. Kaip matyti organizacijos „Team Puls“ testas yra labai stabilus ir patikimas. Pagrindinis pakartotinių matavimų rodiklis yra *koreliacijos koeficientas* tarp dviejų matavimų. Testo požymių skiriamoji geba (vieneto visumos koreliacija) viršija minimalią (ne žemesnę nei 0,10 - 0,20) ribą – tiek pirmojo, tiek antrojo matavimo metu svyruoja nuo 0,30 iki 0,41. Tai rodo, kad ši sąlyga yra tenkinama, o kai kada netgi ženkliai viršijama. Be to, visi koreliacijos koeficientai, atspindintys pakartotinių matavimų sąsajas ir tamprumą, yra statistiškai reikšmingi.

20 lentelė

Pakartotinio komandinio darbo testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje organizacijų imtyje (N = 302) (pirmojo matavimo rezultatai)

Komandinio darbo dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach α	Spearman-Brown	Paašikinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	10	0,85	0,79	35,21	0,59	0,43	0,70	0,33	0,13	0,69
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	10	0,84	0,81	35,55	0,60	0,37	0,71	0,32	0,03	0,69
Komunikacija komandoje	12	0,82	0,80	28,50	0,53	0,42	0,66	0,26	0,04	0,64
Vadovavimas komandai	11	0,87	0,81	36,83	0,60	0,46	0,73	0,35	0,12	0,73
Komandos organizavimas	13	0,79	0,69	24,06	0,48	0,30	0,67	0,21	0,05	0,62
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	10	0,85	0,82	35,71	0,60	0,52	0,70	0,34	0,16	0,69

Pakartotinio komandinio darbo testo metodologinės kokybės charakteristikos bendroje organizacijų imtyje (N = 302) (antrojo matavimo rezultatai)

Komandinio darbo dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach α	Spearman-Brown	Paašškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
					mean	min	max	mean	min	max
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	10	0,87	0,80	39,46	0,62	0,32	0,74	0,37	0,01	0,72
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	10	0,86	0,83	38,62	0,61	0,32	0,74	0,36	0,09	0,72
Komunikacija komandoje	12	0,87	0,84	34,79	0,59	0,47	0,70	0,33	0,09	0,68
Vadovavimas komandai	11	0,89	0,82	43,45	0,64	0,30	0,81	0,41	0,03	0,79
Komandos organizavimas	13	0,85	0,80	32,87	0,57	0,31	0,76	0,29	0,09	0,73
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	10	0,86	0,80	37,70	0,61	0,31	0,68	0,36	0,04	0,69

Reikšmingi ir kiti metodologinę kokybę pagrindžiantys rodikliai, tokie kaip vidinės konsistencijos matas Cronbach alfa koeficientas. Iš aukščiau pateiktų lentelių duomenų matyti, kad šio koeficiento reikšmė nenukrinta žemiau pakankamai aukštos ribos – 0,79. Maksimali riba siekia net 0,89. Teigtina, jog jei Cronbach alfa koeficiento reikšmės nukrinta žemiau 0,5, tai testas laikomas nepatikimu (Merkys, 1999). Analizuojamų organizacijų imtyje ši kritinė riba yra ženkliai viršijama, todėl testas tenkina ir šią sąlygą.

Yra žinoma, jog esant dideliame testo žingsnių skaičiui, Cronbach alfa koeficientas ne visuomet yra patikimas, kadangi gali pasireikšti koeficientų reikšmių didėjimo tendencija (Lienert, Raatz, 1994). Todėl papildomai skaičiuotas Spearman-Brown koeficientas, kurio reikšmės taip pat pakankamai aukštos (pirmojo matavimo atveju 0,69 – 0,82, antrojo matavimo – 0,80 – 0,84) ir tai liudija testą esant patikimą.

Kaip matyti iš 20, 21 lentelių duomenų, dominuoja ir gana aukšti testo žingsnių faktoriniai svoriai, kurie laikomi aukštais, jei jų įverčiai nenukrinta žemiau 0,6. Faktorių paašškinta sklaida taip pat gana aukšta ir pirmojo matavimo atveju svyruoja nuo 28,5 iki 36,8 procentų, o antrojo matavimo atveju dar aukštesnė ir svyruoja nuo 32,8 iki 43,5. Faktoriai, kurių paašškinta sklaida nesiekia 10 proc., dažniausiai nebeinterpretuojami, o tyrimo rezultatai rodo, kad ši kritinė riba yra viršyta.

Galima teigti, kad pakartotinių faktoriinės validacijos, vidinės konsistencijos kriterijų ir kt. psichometrinės statistikos matų požiūriu Lietuvos įvairių organizacijų imtyje yra pasiekti aukšti šio adaptuojamo klausimyno metodologinės kokybės rodikliai.

Anot G. A. Lienert, U. Raatz (1994), testo adaptavimo procese svarbus momentas yra gautų empirinių skirstinių, suformuotų remiantis matavimais, tipas. Klasikinėje testų teorijoje svarbiausias vaidmuo tenka normaliajam skirstiniui (Gauso kreivei). Teigiama, jei diagnostinių matavimų pagrindu gautas empirinis skirstinys atitinka teorinį normalųjį skirstinį, tai atsiveria galimybė taikyti parametrinės statistikos metodus. Kadangi normalusis skirstinys yra pakankamai giliai moksliskai išanalizuotas, galima konstatuoti, jog parametriniai metodai yra patys tiksliausi. Jeigu empirinis skirstinys atitinka normalųjį teorinį, tai reiškia, kad statistiniam normavimui galima naudoti standartizuotą normalųjį skirstinį (Z įverčių skalę) (Čekanavičius, Murauskas, 2000). Šioje disertacijoje, pristatant tyrimų rezultatus, taikoma aptarta statistinio normavimo skalė. Todėl *komandinio darbo* testo įverčių, gautų tiriant skirtingas Lietuvos organizacijas, skirstinio tipo nustatymas yra prasmingas tiek teoriniu, tiek metodologiniu požiūriu.

Gauti patikros rezultatai tiek pirmojo matavimo, tiek antrojo matavimo atveju dar kartą įrodo, kad jungtinis testo įvertis sudaro normalųjį skirstinį visose trijose tirtose skirtingo tipo organizacijų imtyse: Kolmogorov-Smirnov (Sig.) = 0,200.

Tikslinga aptarti ir kitus gauto mokslinio rezultato aspektus, kurie susiję su adaptuoto testo metodologinės kokybės pagrindu. Kadangi šešių subskalių kokybinės charakteristikos aptartose organizacijose yra aukštos, tikslinga atlikti jų antrinę faktoriinę analizę. Empiriniuose testavimo ir apklausų tyrimuose antrinės faktorizacijos procedūra yra prasminga nes parodo, ar atskirų skalių įverčiai gali būti (negali būti) jungiami į bendrą testo balą. Taip pat įgalina pažvelgti į tiriamo reiškinio struktūrą labai apibendrintu lygmeniu. Šioje disertacijoje antrinė faktorizacija atlikta dviem skirtingais metodais: „Principal components“ metodu ir „Alfa factoring“ metodu. Abiejų faktorizacijų tiek pirmojo, tiek antrojo matavimo atvejais buvo gauti labai aukšti rodikliai (žr. 22, 23 lentelės). Tai rodo, kad pagrįstai galima skaičiuoti bendrąjį (jungtinį) testo balą, atspindintį visus 66 testo klausimus.

Antrinės faktorinės analizės pirmojo matavimo rezultatai

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1					Alpha factoring F1			
Testo dimensijos	Visose organizacijose (N=302)	Prekybos-gamybos (N=116)	Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų (N=81)	Keleivių pervežimo paslaugų (N=105)	Visose organizacijose (N=302)	Prekybos-gamybos (N=116)	Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų (N=81)	Keleivių pervežimo paslaugų (N=105)
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,92	0,83	0,86	0,86	0,91	0,80	0,85	0,84
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,90	0,83	0,82	0,84	0,89	0,79	0,77	0,81
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,90	0,82	0,82	0,78	0,88	0,77	0,78	0,72
Vadovavimas komandai	0,87	0,77	0,84	0,81	0,84	0,70	0,81	0,77
Komandos organizavimas	0,86	0,83	0,77	0,70	0,82	0,80	0,71	0,62
Komunikacija komandoje	0,84	0,83	0,76	0,82	0,80	0,79	0,70	0,78
Paaiškinta sklaida	77,80%	67%	66,02%	64,41%	73,45%	60,48%	59,40%	57,68%

Pastaba: *** Patikimumas 0,001; ** Patikimumas 0,01; * Patikimumas 0,05.

Antrinės faktorinės analizės antrojo matavimo rezultatai

Principal components (1 faktoriaus modelis) F1					Alpha factoring F1			
Testo dimensijos	Organizacijose (N=302)	Prekybos-gamybos (N=116)	Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų (N=81)	Keleivių pervežimo paslaugų (N=105)	Organizacijose (N=302)	Prekybos-gamybos (N=116)	Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų (N=81)	Keleivių pervežimo paslaugų (N=105)
Komandos organizavimas	0,92	0,92	0,87	0,76	0,91	0,92	0,86	0,69
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,92	0,91	0,86	0,88	0,90	0,90	0,83	0,88
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,89	0,84	0,81	0,84	0,87	0,79	0,76	0,80
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,89	0,83	0,85	0,85	0,86	0,78	0,83	0,82
Komunikacija komandoje	0,88	0,89	0,75	0,85	0,86	0,87	0,67	0,81
Vadovavimas komandai	0,88	0,81	0,78	0,81	0,85	0,75	0,72	0,76
Paaiškinta sklaida	80,41%	74,77%	67,22%	69,19%	76,52%	70,02%	60,99%	63,27%

Reikšminga aptarti (kokybiniu aspektu) ir kitą disertacijos eksperimente naudojamą instrumentą „*Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimyną*“.

„Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimyno“ psichometrinės kokybės charakteristikos. *Komandinio darbo* tobulinimo priemonėms nustatyti suformuotas klausimynas (testas), kurio subskales sudarančių teiginių ir klausimyno pavyzdžiai pateikti 8 ir 9 prieduose. Šio klausimyno konstravimas yra vertas paminėjimo, nes jis gali būti įvardytas kaip šios disertacijos mokslinio naujumo aspektas. Ši matrica buvo sudaryta norint atlikti *komandinio darbo* tobulinimo priemonių matavimus keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje (N=105). Testo klausimai suformuluoti taip, kad tiriamieji parodo labiausiai priimtinas, naudojamas *komandinio darbo* tobulinimo priemones. Bendrasis testo balas (kitais tariant, jungtinis skalės įvertis) randamas susumuojant balus, gaunamus už kiekvieną klausimą. Taigi testas sudarytas taip, kad didesnis testo balas parodo naudojamas *komandinio darbo* tobulinimo priemones ir atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas kiekvienoje subskalėje bei jungtinėje skalėje, tuo mažiau tos priemonės naudojamos. Atsakymams žymėti testas numato keturių pakopų (kategorijų) atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 24 įvairias *komandinio darbo* tobulinimo priemones nusakantys teiginiai (žr. 8 priedas). Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo formatų: *Visai nepasitaiko (0 balu)*; *Kartais pasitaiko (1 balas)*; *Dažnai pasitaiko (2 balai)*; *Labai dažnai pasitaiko (3 balai)* (žr. 9 priedas).

Iš psichometrijos tyrimų yra žinoma, jog testą sėkmingai galima taikyti tik tada, kai jis tenkina visų pirma *reliabilumą* (patikimumą) ir *validumą* (tinkamumą) (Anastasi, Urbina, 2001; Lienert, Raatz, 1993; Merkys, 1999). Šios charakteristikos randamos atlikus tam tikrus tyrimus bei psichometrinius skaičiavimus, taip pat šios psichometrinės charakteristikos turi būti aukštos. 24 lentelėje pateikti matavimų koreliavimo rezultatai konkrečioje imtyje rodo, kad aptartas testas yra labai stabilus ir patikimas. Testo požymių skiriamoji geba (vieneto visumos koreliacija) viršija minimalią (ne žemesnė nei 0,10 - 0,20) ribą, kuri matavimo metu svyruoja nuo 0,42 iki 0,66. Tai rodo, kad ši sąlyga yra tenkinama ir netgi ženkliai viršijama. Aukšti ir testo žingsnių faktoriniai svoriai, kurie viršija žemiausią (0,6) ribą, tai yra vidutiniškai svyruoja apie 0,7, o subskalėje „komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas“ pasiekia net 0,8. Faktorių paaiškinta sklaida vidutiniškai siekia 45 proc. ir daugiau. Testo žingsnių (požymių) skiriamoji geba du kartus ir daugiau viršija minimalią ribą, tai yra Cronbach alfa reikšmė nenukrinta žemiau 0,8, o vienoje dimensijoje „komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas“ pasiekia ir šiek tiek viršija 0,9. Galima teigti, kad aptartų testo matavimų psichometrinės statistikos matų požiūriu keleivių pervežimo organizacijos imtyje yra pasiekti aukšti šios disertacijos autorės sukurto klausimyno metodologinės kokybės rodikliai.

**Komandinio darbo tobulinimo priemonių testo metodologinės kokybės charakteristikos
keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)**

Komandinio darbo tobulinimo priemonių dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach α	Paaiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Orientavimosi į tikslą ir pasiekimus gerinimas	4	0,79	44,97	0,66	0,51	0,75	0,42	0,17	0,71
Atsidavimo darbui ir atsakomybės didinimas	4	0,79	45,58	0,67	0,58	0,76	0,43	0,03	0,73
Bendravimo komandoje gerinimas	4	0,83	51,30	0,71	0,64	0,77	0,50	0,27	0,75
Vadovavimo komandai gerinimas	4	0,82	50,32	0,71	0,59	0,79	0,48	0,15	0,77
Komandos organizavimo tobulinimas	4	0,84	52,26	0,72	0,65	0,79	0,50	0,18	0,77
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	4	0,91	67,29	0,82	0,75	0,90	0,66	0,34	0,89

Yra žinoma, jog esant dideliame testo žingsnių skaičiui, Cronbach alfa koeficientas ne visuomet yra patikimas, kadangi gali pasireikšti koeficientų reikšmių didėjimo tendencija (Lienert, Raatz, 1994). Todėl papildomai skaičiuojamas Spearman-Brown koeficientas. Šiuo atveju šis koeficientas neskaičiuotas, nes testo žingsnių skaičių dimensijose sudaro tik po keturis žingsnius.

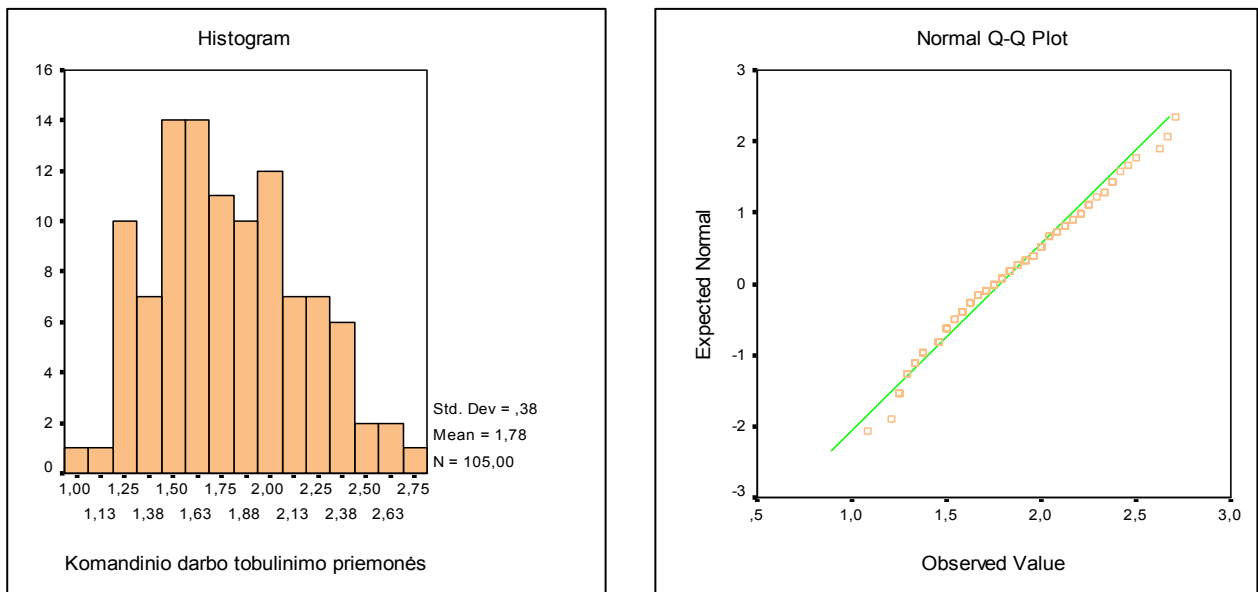
Toliau tikslinga aptarti kitus tyrimo aspektus, kurie susiję su testo metodologinės kokybės pagrindu. Kadangi šešių subskalių kokybinės charakteristikos aptartoje organizacijose yra aukštos, tikslinga atlikti jų antrinę faktorinę analizę dviem skirtingais metodais: „Principal components“ metodu ir „Alfa factoring“ metodu (žr. 25 lentelę).

Komandinio darbo tobulinimo priemonių antrinės faktorinės analizės matavimo rezultatai

Principal components F1 modelis		Alpha factoring	
Testo dimensijos	N=105	Testo dimensijos	N=105
Bendravimo komandoje gerinimas	0,70	Vadovavimo komandai gerinimas	0,61
Vadovavimo komandai gerinimas	0,70	Atsidavimo darbui ir atsakomybės didinimas	0,58
Atsidavimo darbui ir atsakomybės didinimas	0,67	Bendravimo komandoje gerinimas	0,57
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	0,60	Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	0,53
Komandos organizavimo tobulinimas	0,59	Komandos organizavimo tobulinimas	0,48
Orientavimosi į tikslą ir pasiekimus gerinimas	0,55	Orientavimosi į tikslą ir pasiekimus gerinimas	0,44
Paaiškinta sklaida - 40,55%		Paaiškinta sklaida - 28,83%	

Abiejų faktorizacijų matavimo atvejais buvo gauti labai aukšti rodikliai, nes visi faktoriai svoriai tenkina ir viršija žemiausią ribą 0,3 bei svyruoja nuo 0,5 iki 0,7. Tai rodo, kad pagrįstai galima skaičiuoti bendrąjį (jungtinį) testo balą, atspindintį visus 24 testo klausimus.

Testo adaptavimo procese svarbus momentas yra gautų empirinių skirstinių, suformuotų remiantis matavimais, tipas. Jungtinis vidutinis testo įvertis pagal visus 24 testo žingsnius sudarė taisyklingą normalųjį skirstinį (Kolmogorov – Smirnov $Z = 0,082$, Asimp. Sig.=0,079) (žr. 24 pav.).



24 pav. Komandinio darbo tobulinimo priemonių testo atitikimas normaliajam skirstiniui keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje

Interpretuojant normalumo testo rezultatą, reikia turėti galvoje, kad analizuojamas nedidelis imties dydis ($N=105$). Vadinasi, gauta H_0 tikimybė, pasiekianti 8% ribą, yra reikšmingas gauto empirinio skirstinio normalumo įrodymas. Jeigu empirinis skirstinys atitinka normalųjį teorinį, tai reiškia, kad statistiniam normavimui galima naudoti standartizuotą normalųjį skirstinį (Z įverčių skalę).

Visi aukščiau pateikti faktai ir vertinimai leidžia teigti, kad tyrimui atlikti suformuotas „Komandinio darbo tobulinimo priemonių“ testas yra kokybiškas, kadangi: pirma, tenkina esminius psichometrijos reikalavimus. Tai rodo, kad šis testas, jo dimensinė struktūra, klausimai yra gerai sudaryti ir pagrįsti. Antra, tiek akademinuose tyrimuose, tiek organizacijų konsultavimo ir ugdymo praktikoje gali būti sėkmingai taikomas.

3.4. Komandinio darbo tobulinimo eksperimento rezultatai

3.4.1. Komandinio darbo ugdymo poreikio nustatymas

Remiantis disertacijos 2 dalyje pristatytais esminėmis *komandinio darbo* raiškos tyrimo metodologinėmis nuostatomis bei *komandinio darbo* diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga, šiame etape diagnozuotas ryšių ir telekomunikacijų paslaugas teikiančios organizacijos bei keleivių pervežimo paslaugas teikiančios organizacijos *komandinio darbo* funkcionalumas bei raiška. Plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos *komandinio darbo* funkcionalumas aptartas disertacijos 2 dalies 2.5. skyriuje. Diagnostiniam tyrimui pasirinktas disertacijoje jau pristatytas „Team Puls“ klausimynas, padėsiantis atskleisti šiame eksperimente dalyvaujančių organizacijų komandų veiklos bruožus, kuriuos labiausiai tikslinga tobulinti.

Disertacijoje aptarti *komandinio darbo* vertinimo duomenys parodė, kad *komandinis darbas* Lietuvos organizacijose yra išreikštas tik vidutiniškai. Todėl labai prasminga detaliau patyrinėti kitų trijų (ryšių ir telekomunikacijų paslaugų, keleivių pervežimo paslaugų, prekybos-gamybos paslaugų organizacijų), papildžiusių Lietuvos organizacijų *komandinio darbo* veiksmingumo tyrimų imtį. Kaip *komandinis darbas* reiškiasi pagal atskiras 6 *komandinio darbo* dimensijas, pateikiamas 26 lentelėje. Kadangi pateiktus rezultatus yra patogiau interpretuoti pritarimo procentais nei pateikiant atsakymų įverčių vidurkius, būtent šie duomenys interpretuojami procentais. Vidutinis pritarimo procentas, tenkantis visai skalei, yra išvedamas randant visų skalės teiginių pritarimo procentų vidurkį. Iš tyrimo duomenų matyti, kad dominuoja sąlyginai aukšti pritarimo procentai.

26 lentelė

Komandinio darbo raiška atskirose komandų grupėse, vidutiniai pritarimo procentai pagal dimensijas (N=302)

Dimensijos	Bendras pritarimo procentas (N=302)	Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacija (N=81)	Keleivių pervežimo paslaugų organizacija (N=105)	Prekybos-gamybos organizacija (N=116)
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	63,5%	96,3%	31,4%	62,9%
Komunikacija komandoje	64,4%	88,9%	35,2%	69,0%
Komandos organizavimas	67,8%	95,1%	32,4%	75,9%
Vadovavimas komandai	68,8%	97,5%	31,4%	77,6%
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	71,2%	97,5%	41,9%	74,1%
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	73,7%	98,8%	34,3%	87,9%

Visose komandose labiausiai pritariama šioms dimensijoms: „orientacija į tikslą ir pasiekimus“ (74 proc.), „atsidavimas darbui ir atsakomybė“ (71 proc.), šiek tiek mažiau pritariama „vadovavimas komandai“ (69 proc.), komandoms mažiausiai svarbios dimensijos „komunikacija komandoje“ (64 proc.) ir „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ (64 proc.). Pagal visas

komandinio darbo dimensijas pirmauja ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacija, o prekybos-gamybos organizacija šiek tiek atsilieka. Prasčiausiai visoms dimensijoms pritaria keleivių pervežimo paslaugų organizacija, kurios komandų pritarimas visose dimensijose neviršija 42 proc.

Atskirų komandų silpnų vietų identifikavimą atskleidžia testavimo duomenų analizė kiekvienoje dimensijoje. Testo duomenų palyginimas pagal dimensiją „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ parodė, kad prasčiausiai savo kaip komandos vaidmenį supranta keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandos (31 proc.). Kiek didesnis pritarimo procentas (63 proc.) yra prekybos-gamybos organizacijos komandose. Tai reiškia, kad komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje nėra pakankamai reikšmingas.

Testavimo rezultatai dimensijoje „komunikacija komandoje“ leidžia pastebėti žymiai mažesnius pritarimo procentus visose komandose: prasčiausias bendravimas yra keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose (31 proc.), geresnis prekybos-gamybos komandose (69 proc.). Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijoje šiai dimensijai pritariama (89 proc.), lyginant su kitomis komandomis šis pritarimas žymiai didesnis. Tai rodo, kad komandose trūksta darbuotojų santykių atvirumo, komandos nariai linkę į uždarumą, netinkamai valdomi konfliktai, o šių komandų narių socialinės elgsenos ypatumai neigiamai veikia mikroklimatą organizacijoje.

Tyrimo duomenys pagal dimensiją „komandos organizavimas“ išryškino, kad ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandos darbus planuoja geriau (95 proc.) nei prekybos-gamybos organizacija (76 proc.) ar keleivių pervežimo paslaugų organizacijos (32 proc.) komandos.

Dimensijos „vadovavimas komandose“ vertinimai atskleidė tokius pritarimo skirtumus pagal komandų tipus. Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose vadovavimas vertinamas prasčiausiai (31 proc.), kas nurodo vieną iš silpniausių šių komandų pusių. Pakankamai aukštas (78 proc. ir 98 proc.) pritarimo procentas prekybos-gamybos ir ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijų komandose parodo, kad vadovavimo poveikis šioms komandoms yra efektyvus, o vadovavimo stilius komandų nariams priimtinas.

Lyginant komandų pateiktus vertinimus pagal dimensiją „atsidavimas darbui ir atsakomybė“, matyti, kad ryšių ir telekomunikacijų paslaugų ir prekybos-gamybos organizacijų komandose šioms dimensijoms pritariama atitinkamai 98 proc. ir 74 proc. Tai rodo darbuotojų norą rodyti iniciatyvą ir tobulėti, priešingai nei keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje, kurios komandos šiai dimensijai pritaria tik 42 proc.

Analizuojant visų komandų testavimo duomenis pagal dimensiją „orientavimasis į tikslą ir rezultatus“ išaiškėjo, kad ryšių ir telekomunikacijų paslaugų ir prekybos-gamybos organizacijose

šiai dimensijai pritariama labiausiai. Tokie rezultatai parodo, kad šios komandos geriausiai supranta organizacijos tikslus ir uždavinius.

Nustačius *komandinio darbo* veiksmingumo skirtumus, prasminga į komentuojamą reiškinį įtraukti statistinio normavimo priemones. Analizuojant *komandinio darbo* raišką visų trijų organizacijų padaliniuose (komandose), duomenys transformuoti į Z įverčius. Koduojant informaciją pirminiais balais, lieka nežinomas skalės statistinis vidurys, todėl tikslinga rezultatus pateikti standartinio normaliojo skirstinio Z įverčiais. Pasikliaujamojo intervalo ribos, kaip orientacinis dydis, visuose grafikuose (žr. 10 ir 12 priedus) yra atidėtas ir pažymėtas brūkšnine linija. Didžiausias įvertis (teigiamas) rodo veiksmingo *komandinio darbo* apraiškas, o neigiamas - sąlyginai prastesnį *komandinį darbą*.

Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandų reitingas pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas, atskleidė, jog *komandinio darbo* veiksmingumas visose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos tirtose komandose apskritai vertinamas daugiau neigiamai nei teigiamai (žr. 27 lentelę ir 10 priedą).

27 lentelė

Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=105)

Dimensijos (subskalės)	X komandos vairuotojai	Y komandos vairuotojai	X komandos dispečeriai***	Y komandos dispečeriai***	Vadovų komanda
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	-1,25	-0,98	-1,29	-0,98	0,18
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	-1,14	-0,83	-1,06	-0,86	0,55
Komunikacija komandoje	-0,82	-0,43	-0,25	-0,86	0,42
Vadovavimas komandai	-1,13	-0,91	-0,80	-0,95	-0,16
Komandos organizavimas	-0,85	-0,95	-0,94	-1,09	0,51
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	-1,02	-0,79	-0,82	-1,11	0,48

Pastaba: *** - KD vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

z > 0,5
z < -0,5

Iš 27 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tik „vadovų komandos“ įverčiai pagal 6 *komandinio darbo* dimensijas yra ženkliau pasislinkę į teigiamą pusę, labiausiai pasireiškia „atsidavimas darbui ir atsakomybė“, yra patenkintos „komandos organizavimu“, atvirkščiai, labiausiai nepatenkintos komandos „orientacija į tikslą ir pasiekimus“ ir „vadovavimas komandai“.

Analizuojant ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandų reitingą pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas, išryškėjo, kad geriausiai visose dimensijose komandinį darbą vertina „R klientų aptarnavimo centras“ komanda, prasčiausiai – „ŠP klientų aptarnavimo centras“ (žr. 28 lentelę, 10 priedą). Visos

komandos šiek tiek mažiau yra patenkintos „komunikacija komandoje“, „komandos organizavimu“, mažiau svarbi „orientacija į tikslą ir pasiekimus“.

28 lentelė

Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=81)

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Verslo skyrius	Tinklo eksploatavimo centras	R* klientų aptarnavimo centras	Š* klientų aptarnavimo centras	M* klientų aptarnavimo centras	J* klientų aptarnavimo centras	T* klientų aptarnavimo centras	P* klientų aptarnavimo centras	K* klientų aptarnavimo centras	Š P* klientų aptarnavimo centras **	Š C* klientų aptarnavimo centras	Tinklo rekonstrukcijos tarnyba
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,45	0,29	0,21	1,02	0,78	0,31	0,33	0,30	0,60	0,24	-0,16	0,04	0,39
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,48	0,35	0,66	1,08	0,39	0,42	0,07	0,07	0,65	0,01	0,35	0,15	1,00
Komunikacija komandoje	0,17	0,00	0,75	1,01	0,73	0,47	0,39	0,03	0,42	0,22	-1,46	0,02	0,06
Vadovavimas komandai	0,45	0,26	0,29	0,79	0,44	-0,04	0,04	-0,03	0,69	0,04	0,58	0,60	0,58
Komandos organizavimas	0,76	0,37	0,53	0,94	0,69	0,24	0,40	0,31	0,59	0,13	-0,87	0,03	0,50
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	1,07	0,51	0,78	1,27	0,82	0,46	0,86	0,47	0,79	0,16	0,25	-0,10	0,98

Pastaba: * - komandos kodas; ** - komandinio darbo vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

z > 0,5
z < -0,5

Tyrimo duomenys prekybos-gamybos organizacijos padaliniuose parodė, kad šios komandos labiausiai orientuotos į tikslą ir pasiekimus, tačiau nelabai supranta savo vaidmenį ir statusą organizacijoje. Geriausiai visose dimensijose komandinį darbą vertina „kaimo prekybos komandos“, prasčiausiai – „miesto prekybos komandos“. „Kaimo prekybos komandų“ vertinime tik dimensijos „vadovavimas komandai“ įverčiai yra ženkliau pasislinkę į teigiamą pusę (žr. 29 lentelę).

Pirmojo diagnostinio tyrimo rezultatai, naudojant standartizuotą „Team Puls“ testavimo metodiką, atskleidė tokius pagrindinius komandinio darbo raiškos ypatumus Lietuvos ryšio, keleivių pervežimo paslaugų organizacijų komandose: keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose komandinis darbas yra praktiškai neveiksmingas – jo raiška minimali. Taip rodo reitingas pagal bendrąją testo vidutinį įvertį. Palyginimas su ryšių ir telekomunikacijų paslaugų komandomis parodė, kad vis dėl to komandinis darbas jose yra žymiai veiksmingesnis – labiau pasireiškia nei keleivių pervežimo ar prekybos-gamybos komandose.

Komandinio darbo dimensijų vertinimas atskiruose prekybos-gamybos organizacijos padaliniuose (N= 16)

Dimensijos (subskalės)	Miesto gamybos komandos	Kaimo prekybos komandos	Miesto prekybos komandos
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,17	0,29	0,03
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	-0,02	-0,02	-0,48
Komunikacija komandoje	-0,12	0,15	-0,33
Vadovavimas komandai	-0,90	0,41	-0,61
Komandos organizavimas	-0,60	0,09	-0,42
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	-0,73	-0,07	-0,68

Pastaba:

	z>0,5
	z<-0,5

Testavimo duomenų analizė pagal atskiras tyrimo dimensijas ir atskiras organizacijų komandas parodė, kad *komandinis darbas* visais aspektais būdingesnis ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijoje.

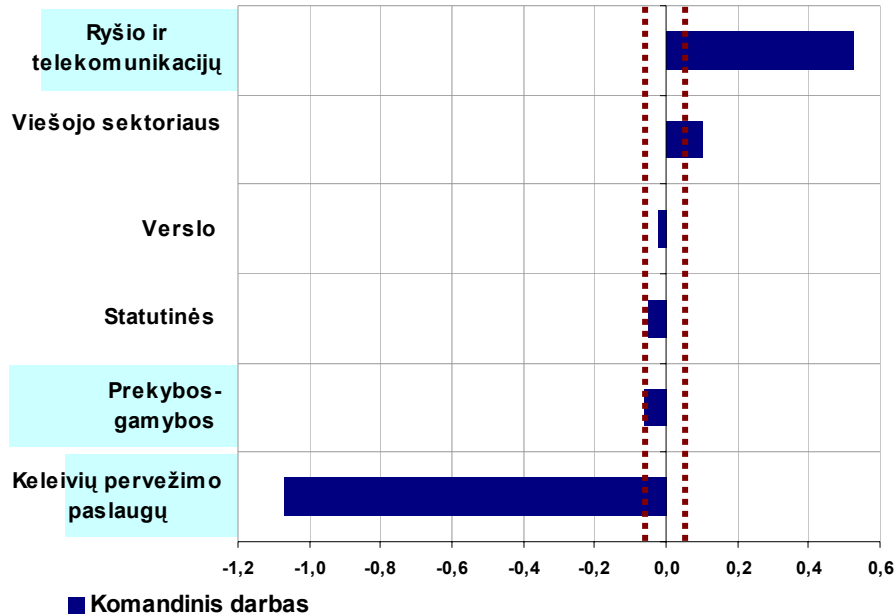
Tyrimo dalyvavusių įvairių organizacijų komandinio darbo rezultatai. Siekiant išsamiau išanalizuoti *komandinio darbo* funkcionalumo lygį ir raišką, tikslinga disertacijos eksperimentiniame tyrimo gautus rezultatus pateikti kitų (prof. G. Merkio tyrimų grupės 2 disertacinio tyrimo dalyje) aptartų organizacijų kontekste. Reitingas pagal bendrąjį testo vidutinį įvertį, apibendrinant visus 66 pirminius požymius ir 6 dimensijas parodė, jog *komandinio darbo* raiška tirtose (ryšių ir telekomunikacijų paslaugų, keleivių pervežimo paslaugų ir prekybos-gamybos) komandose Lietuvos komandų (N=2910) imtyje, apskritai yra daugiau neigiama nei teigiama (žr. 30 lentelę). Iš esmės visų komandų įverčiai yra pasislinkę į kairę pusę (-1,07; -0,06), kas liudija *komandinį darbą* iš esmės nepasireiškiantį. Taip pat galima konstatuoti, jog *komandinis darbas* veiksmingesnis (0,53) ryšių ir telekomunikacijų paslaugų komandose (žr. 10 priedą).

Komandinio darbo raiškos reitingas atskirose organizacijų komandų grupėse (Z įverčiai)

Komandos pavadinimas	Z įvertis
Keleivių pervežimo paslaugų organizacija	-1,07
Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacija	0,53
Prekybos-gamybos organizacija	-0,06

25 paveiksle pateiktas apibendrintas *komandinio darbo* veiksmingumo reitingas pagal organizacijų tipus. Paveikslo viršuje pavaizduota ta organizacija, kurioje *komandinis darbas*

sąlyginai vertinamas palankiausiai, o apačioje – kurioje *komandinis darbas* išreikštas nepalankiausiai. *Komandinio darbo* įvertinimą parodo statistinis vidurkis. Nuomonių pasiskirstymas pateiktas pagal šešias testo dimensijas. Toks rezultatų pateikimas išryškina kiekvienos organizacijos skirtingą būklę kiekvienoje dimensijoje.



25 pav. Diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai)

Tyrimas parodė, jog ištirtų organizacijų nariai gana įvairiai vertina *komandinį darbą* savo organizacijose. Geriausi rezultatai kiekvienoje dimensijoje (dažniausiai peržengia vidutinę ribą skalėje) pasiekti ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijoje. Kaip jau minėta, toks ryškus išsiskyrimas susijęs su skirtinga organizacijų darbo specifika. Tokio tipo organizacijose dažniausiai suprantami uždaviniai, aiškūs tikslai, vadovauja gerai šį verslą išmanantys vadovai. Todėl čia maža galimybė atsirasti konfliktams, nuomonių skirtumams. Blogiausi rezultatai išryškėjo keleivių pervežimo organizacijos komandose, kur žemiausias taškas siekia -1,07 balus. Tokie rezultatai parodo šios organizacijos atstovų neigiamą požiūrį į žmonių santykių intensyvumą ir atvirumą komandoje. Tokį požiūrį gali sąlygoti karjeros interesai, didelė asmeninė atsakomybė, darbo krūviai. Esant tokioms sąlygoms, nebelieka laiko bendrauti.

Plataus profilio prekybos-gamybos organizacija analizuojamų organizacijų kontekste užima ne pačią geriausią vietą. Panašus *komandinio darbo* vertinimas pasireiškia ir statutinėse bei įvairiose verslo organizacijose. Tačiau vienareikšmiškai teigti, kad vienos organizacijos teigiamai vertina *komandinį darbą*, o kitos neigiamai negalima. Nors keleivių pervežimo organizacijos komandose aptinkamos žemiausios Z-įverčių reikšmės, tačiau, atsižvelgiant į atskirų organizacijų tipų ypatumus, negalima kategoriškai teigti, kad šio tipo organizacijose *komandinis darbas* yra

blogiausias. Reikia atkreipti dėmesį į tokius veiksnius, kaip rizika, stresas, atsakomybė, kvalifikacijos reikalavimai.

Stebint komandinio darbo vertinimą visų 2910 komandų kontekste, analizuojamų (ryšių ir telekomunikacijų paslaugų, keleivių pervežimo paslaugų, prekybos-gamybos) organizacijų stebinių duomenys išlieka panašūs (žr. 10 priedą). Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandinio darbo veiksmingumo reitingą lenkia tik mobiliojo ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacija, o keleivių pervežimo paslaugų organizacija išlieka žemiausioje pozicijoje. Galima teigti, kad įvairių verslo organizacijų vidurkis pagal Z įverčius išlieka teigiamas, nors nuo bendrojo vidurkio į teigiamą pusę pasislinkęs tik per 0,73.

Disertaciniame tyrime taip pat siekiama išskirti *komandinio darbo* raiškos charakteristikas. Pasitelkiant testo rezultatus, buvo bendrai išskirtos organizacijų komandų stipriosios („komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“, „orientacija į tikslą ir pasiekimus“) pusės ir silpnosios („komandos organizavimas“, „vadovavimas komandai“, „komunikacija komandoje“, „atsidavimas darbui ir atsakomybė“) pusės pagal dimensijas.

Pagal gautus statistinius rodiklius (vidurkis, standartinis nuokrypis, Z įvertis) galima teigti, kad Lietuvos ryšių, keleivių pervežimo paslaugų bei prekybos-gamybos organizacijų darbuotojai *komandinį darbą* linkę vertinti taip pat vidutiniškai. Pastebėti kai kuriose dimensijose ypač ryškūs nuokrypiai į neigiamą pusę byloja apie *silpnas komandinio darbo* vietas. Pagal *komandinio darbo* veiksmingumą padaliniai yra gana nevienodi. Egzistuoja akivaizdžiai pirmaujantys ir atsiliekantys padaliniai.

Tyrimas parodė, jog daugelyje padalinių egzistuoja neišnaudotos galimybės tobulinti komandinį darbą. Šiam tikslui įgyvendinti, tyrime dalyvavusiose organizacijose, atliktas komandinio darbo ugdymas.

3.4.2. Komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimas

Siekiant „Komandinio darbo ugdymo programos naudingumo ir optimalaus įgyvendinimo, organizuoti pokalbiai ir diskusijos su eksperimentinę programą vykdžiusiomis komandomis. Analizuota ir apibendrinta jų įgyta *komandinio darbo* patirtis, sprendžiant įvairias komandines situacijas. Identifikuotos bendravimo ir bendradarbiavimo problemos, palaikant konstruktyvią tarpusavio sąveiką. Siekiant *komandinio darbo* tobulinimo konkrečiose organizacijų komandose, pokalbiai su tiriamaisiais padėjo parengti ir planuoti „*Komandinio darbo ugdymo programą*“. Prieš pradėdant intensyvią KDUP, pasirinkta visiems priimtina kvalifikavimo kursų data ir laikas.

Pirmame užsiėmimo etape pristatytas eksperimento tikslas bei etapai. Aptarta komandinio darbo nauda organizacijai. Atlikta anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti komandinio darbo

tobulinimo poreikį. Antrame susitikime kiekvienos organizacijos komandoms pristatyti „Team Puls“ diagnostinio testavimo rezultatai, pagal (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) rekomenduojamą tokių tyrimų pateikties komandai tvarką:

1. Įvardintos 6 testo dimensijos, kurios kartu yra ir komandos sėkmės veiksniai bei rodikliai.
2. Pirmiausiai komandoms išaiškinta vidurkio ir standartinio nuokrypio prasmė. Pristatomas bendras testo įvertis, įverčiai pagal 6 dimensijas, pristatomi pavienių klausimų įverčiai. Taip pat aptarti ekstremalūs, nuo vidurkio smarkiai nukrypstantys įverčiai.
3. Pateikti vadovų ir pavaldinių nuomonių palyginimai.

Šiame susitikime, siekiant įgyvendinant KDUP buvo inicijuojamos grupinės diskusijos, kuriose kelti tokie *komandinio darbo* tobulinimo klausimai: „Kur mes stiprūs?“, „Kur mūsų reikalai prastoki, kur ir ką bei kokiomis priemonėmis reikėtų keisti?“ ir t. t. Tikslingai visų komandų kartu suformuotos reikalingų *komandinio darbo* pokyčių vizijos (veiksmų planai). Į planavimo procesą buvo įtraukti visi komandų nariai.

Rengiant ir įgyvendinant KDUP *plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos* komandoms buvo svarbu išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į priemones, veiksmingą *komandinį darbą*, todėl ugdymo metu vykdytas pakartotinis *veiklos tyrimas*. Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad jau buvo atliktas šioje organizacijoje ir suprantamas organizacijos nariams. Tokį tyrimą atlikti paskatino didelis poreikis ir toliau tobulinti *komandinį darbą* organizacijoje. Atliekant veiklos tyrimą prekybinėje-gamybinėje organizacijoje, buvo koncentruojamasi į šiuos pagrindinius etapus: *komandinio darbo* tobulinimo priemonių nustatymas, tobulinimo veiklos būdų parinkimas priemonėms įgyvendinti (II etapas - *komandinio darbo* diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga (žr. 15 pav.).

Pirmiausiai organizacijos darbuotojams bei vadovams buvo pristatytas eksperimentas, atliktas testavimas „Tem Puls“ metodika. Išsiaiškintas komandinio darbo tobulinimo poreikis, kuriuo remiantis parengta KDUP. Antrame susitikime pakomentuoti statistiškai apdoroti testo duomenys. Taip pat pakomentuoti svarbiausi rezultatai 6 pagrindinėse testo dimensijose. Norint patikrinti, ar nustatytas spragas jaučia ir patys šios organizacijos darbuotojai, buvo teirujamasi tiek jų, tiek pačių vadovų, ar situacija, kokią pateikia tyrimas, atitinka jų išsivaizduotą. Šioje tyrimo dalyje didžiausios dalyvių reakcijos buvo sulaukta, kai buvo analizuojama, kokiose dimensijose yra didžiausias bei mažiausias nukrypimas nuo bendro vidurkio į teigiamą ar neigiamą pusę.

Taigi, *ugdymo poreikis* išryškėjo, statistiškai apdorojus testą, kur aiškiai matyti, kad *komandinis darbas* organizacijoje yra tik vidutinio lygio. Norint įsitikinti, ar gauti testo rezultatai visiškai atitinka tikrovę, buvo apklausti ir pašaliniai žmonės (tiekėjai, klientai). Daugelis jų paminėjo tas pačias problemas: „komunikacija komandoje“, „vadovavimas komandai“, „komandos

organizavimas“. Tačiau buvo ir priešingų nuomonių apie vadovavimą atskirai komandai, atsidavimą darbui. Taip buvo surinkta papildoma informacinė bazė.

Pateikti tyrimo rezultatai organizacijos darbuotojams sukėlė daug įvairiausių diskusijų ir nuomonių. Pirmiausiai, pateikus „kaimo prekybos“ komandos rezultatus, niekas nenustebo dėl šios komandos rezultatų. Tai per visą organizacijos gyvavimo laikotarpį viena geriausių organizacijos komandų, nuolat pasiekianti geriausių rezultatų organizacijoje. Kiekvienai likusiai komandai reikėtų lygiuotis į šią komandą. Ypatingai rimtai į rezultatus reagavo „miesto prekybos“ komandos vadovai ir darbuotojai. Tokių rezultatų niekas nesitikėjo, nors pokalbių metu buvo aišku, kad su šia komanda vis dar reikia padirbėti. Šioje komandoje buvo akcentuojama įtampa tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, išlikęs prastas vadovavimas (nors vadovas jau buvo pakeistas). Svarbiausia priežastis – išlikusi darbuotojų kaita. Analizuojant gamybos komandų veiksmingumą pastebėtas nepasitenkinimas vadovavimu komandoje, nes konditerijos, kulinarijos padaliniais vadovauja dvi gamybos vedėjos, dirbdamos pamainomis. Žinoma, kiekvienas vadovas turi savo vadovavimo stilių, todėl darbuotojams sudėtinga suspėti prisitaikyti prie vadovavimo stilių kaitos. Čia vedėjoms reikėtų kartu ieškoti bendrų sprendimų vadovavimo, darbo organizavimo klausimais. Išsprendus šias problemas, pakistų kitos dimensijos - „komandos organizavimas“ rezultatai. Šiose komandose išlikusi darbuotojų kaita, tačiau reikalinga siekti išlaikyti darbuotojų pastovumą, nes darbuotojai nesuspėja priprasti vieni prie kitų, nukenčia tarpusavio santykiai, darbo kokybė.

Pristačius tyrimo rezultatus pagal atskiras prekybos-gamybos komandas ir atskiras dimensijas, daugiausia svarstymų sukėlė darbuotojų prastas pasisakymas dėl komandos vaidmens ir statuso organizacijoje. Visi pripažino, kad tokia problema egzistuoja ir kad ją reikia kuo skubiau spręsti. Tačiau aptariant testo rezultatus tiriamųjų reakcija buvo skirtinga: vieni gana skeptiškai reagavo teigdami, kad tai subjektyvu, kad galbūt darbuotojai nerimtai atsakinėjo. Kiti nagrinėjo rezultatus atskirose dimensijose, samprotavo, kad taip yra iš tiesų.

Pasitelkiant testo rezultatus, visi tiriamieji bendrai išskyrė organizacijos komandų stipriąsias ir silpnąsias vietas, kurios pateiktos 31 lentelėje.

Prekybos -gamybos organizacijos komandų stipriosios ir silpnosios pusės pagal atskiras dimensijas (kokybinio tyrimo rezultatai)

Komandos	Komandinio darbo	
	Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Miesto prekybos komandos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacija į tikslą ir pasiekimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje • Komandos organizavimas • Komunikacija komandoje • Atsidavimas darbui ir atsakomybė
Miesto gamybos komandos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacija į tikslą ir pasiekimus • Atsidavimas darbui ir atsakomybė 	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje • Komandos organizavimas
Kaimo prekybos komandos	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas komandai • Orientacija į tikslą ir pasiekimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje • Atsidavimas darbui ir atsakomybė

Apibendrinus padalinių vadovų ir narių nuomones, ryškiausias komandų stipriąsias ir silpnąsias vietas, į kurias reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį, siekiant *komandinio darbo* veiksmingumo organizacijoje, buvo parengta KDUP (žr. 32 lentelę).

Plataus profilio prekybinės-gamybinės organizacijos komandinio darbo ugdymo programa

Ugdymo programos paskirtis	Suteikti komandinio darbo tobulinimo žinių, pagerinti turimus komandinio darbo įgūdžius, tobulinti asmenines savybes
Ugdymo tikslas	Igyti komandos organizavimo, komunikacijos komandoje, išpareigojimo ir atsakomybės bei komandos vaidmens ir statuso suvokimo įgūdžius
Ugdymo uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supažindinti su komandinio darbo organizavimu 2. Įtraukti komandų narius į darbo planavimo, organizavimo, problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo veiklą 3. Išryškinti organizacijos komandinio darbo problemas 4. Skatinti vadovus ir darbuotojus, kad jie skirtų daugiau laiko komandų veiklos analizei 5. Skatinti, kad bendrų susirinkimų metu būtų pabrėžiama kiekvienos komandos reikšmė bendroje organizacijoje
Ugdymo turinys	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinio darbo reikšmė organizacijoje • Veiksmingos komandos formavimo procesas • Bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje • Sprendimų priėmimo procesas • Konfliktų sprendimo būdai • Streso valdymas komandoje
Ugdymo metodai	Diskusija, veiklos tyrimas, atvejų analizė, mokymas dirbti komandoje
Ugdymo programos trukmė	8 savaitės
Ugdymo rezultatai	Pagerinti: administravimo, bendradarbiavimo, asmeniniai įgūdžiai

Įgyvendinant KDUP, darbuotojai išskyrė šiuos pagrindinius organizacijos *komandinio darbo* nesėkmės veiksnius:

- Žemas komandų savarankiškumo laipsnis, visai nekontaktuojama su kitomis organizacijos komandomis.
- Komandose nėra susiklausymo, kiekvienas rūpinasi tik savo darbu.
- Nėra bendradarbiavimo, ryšio tarp darbuotojų.
- Asmeninės atsakomybės, profesionalumo stoka.
- Streso įtaka komandiniam darbui.
- Komandos organizavimo kompetencijos stoka.
- Pastangos ir iniciatyva nevertinama, reikalaujama tik paklusnumo, nebelieka suinteresuotumo rodyti iniciatyvą, teikti idėjas.

KDUP sudomino komandų vadovus, darbuotojus, sukėlė įvairias diskusijas, o tai lėmė atskirų pokyčių (veiksmų plano numatymo) inicijavimą šioje organizacijoje. Šiais pokyčiais siekiama šalinti išryškintus komandų trūkumus. Taip pat galima tikėtis kad, ugdymo metu gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, didinant *komandinio darbo* kokybę, bus efektyviau vykdomos užduotys, siekiama ekonominių tikslų ir gerinami finansiniai įmonės rezultatai. KDUP metu inicijuotos diskusijos leido suformuoti prekybinės-gamybinės organizacijos *komandinio darbo* tobulinimo veiksmų planą (žr. 33 lentelę).

33 lentelė

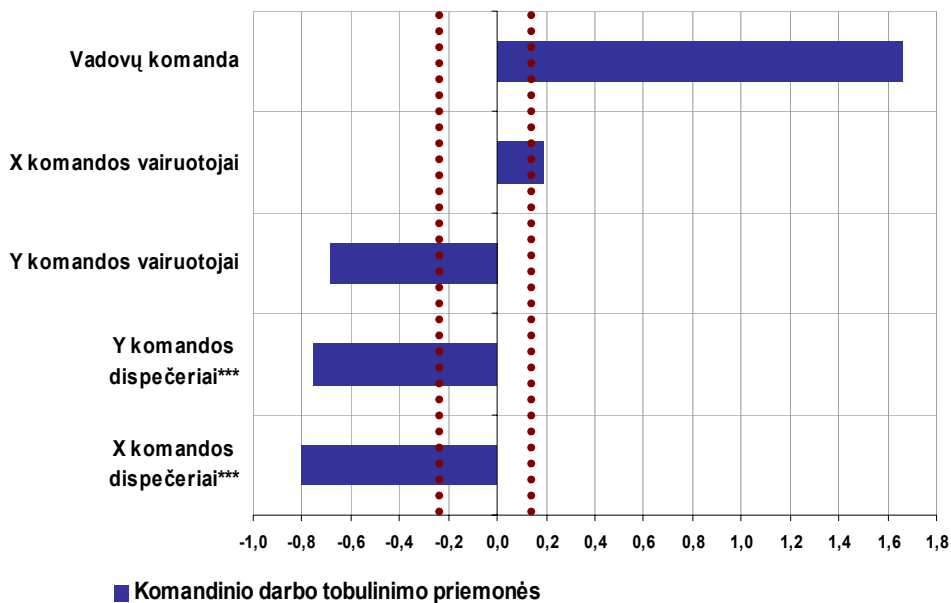
Prekybos-gamybos organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones

Tobulintina dimensija	Priemonės (P)	Atsakomybė
Įsipareigojimo ir atsakomybės didinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Susirinkimuose problemas keliantiems komandos nariams privalu pasiūlyti ir sprendimus • Įtraukti į kiekvieną komandos darbo planą asmeninės atsakomybės užduotis • Susirinkimų metu komandos narius skatinti kalbėti apie savo klaidas ir pasiekimus 	Komandų vadovai, komandų nariai
Bendravimo komandoje gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Atlikti konfliktinių situacijų analizę komandose, kartu ieškoti sprendimo būdų • Komandos susirinkimuose skatinti bendrauti, laisvai išreikšti kitokią nei daugumos nuomonę 	Komandų vadovai, komandų nariai
Komandos organizavimo gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Susirinkimų metu kartu planuoti užduotis, pasiskirstyti komandose darbai, susitarti dėl terminų užduočiai atlikti • Visada tiksliai išaiškinti, ką privalo daryti kiekvienas komandos narys 	Komandų nariai
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Komandoms suteikti sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti • Vienodai planuoti visų organizacijos komandų išteklius 	Komandų vadovai

Eksperimento metu, pasiremiant vadybiniais metodais, buvo išryškinti visi komandos „plusai“ ir „minusai“, tuo tarpu, veikiant įprastomis sąlygomis, viešai kalbėti apie tokius psychologizuotus dalykus neretai vengiama. Svarbu paminėti tai, kad šios organizacijos vadovai žvelgė į diagnostinius rezultatus kaip į potencialią komandos galimybę tobulėti ir gerinti jos

ekonominius rodiklius. Nors, tenka pripažinti, jog pasitaikė vienas kitas respondentas, kuris į tyrimą ir jo rezultatus žvelgė santūriai. *KDUP metu išryškintos pagrindinės spragos, kurių galbūt dar ilgai būtų nežinoję prekybinės-gamybinės organizacijos vadovai ir darbuotojai. Ar įgyvendinti komandinio darbo tobulinimo sprendimai paveikė organizacijos komandinio darbo gerinimą, galima būtų išsiaiškinti atliekant komandinio darbo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimą.*

Komandinio darbo ugdymas keleivių pervežimo paslaugų organizacijoje buvo pradedamas pristatant eksperimento tikslą ir etapus. Taip pat buvo atliktas komandinio darbo tobulinimo poreikio tyrimas. Siekiant išsiaiškinti tyrime dalyvavusios keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandų požiūrį į priemones, veiksminančias komandinį darbą, buvo panaudotas disertacijos autorės sukurtas „Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimynas“ (žr. 9 priedas). Klausimynas padėjo atskleisti organizacijoje taikomų komandinio darbo tobulinimo priemonių raišką. Kaip matyti iš 25 paveikslo ir 34 lentelės duomenų, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos „vadovų komanda“ teigė, jog jų organizacijoje taikomos komandinio darbo tobulinimo priemonės (1,66). Pateiktoms komandinio darbo tobulinimo priemonėms iš dalies pritarė ir „X vairuotojų komanda“ (0,19). Tačiau tiek „Y dispečerių komanda“, tiek „X dispečerių komanda“ teigė, jog klausimyne pateiktos komandinio darbo tobulinimo priemonės netaikomos.



Pastaba: *** - komandinio darbo vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

26 pav. Komandinio darbo tobulinimo priemonių raiška atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=105)

Apibendrinant komandinio darbo tobulinimo priemonių raišką keleivių pervežimo organizacijos padaliniuose, galima teigti, jog silpniausiai vyksta „vadovavimo komandai gerinimas“, „komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas“, „bendradarbiavimo tobulinimas“. Tačiau šioje organizacijoje komandos nariai yra „orientuoti į tikslą ir pasiekimus“, „atsidavę darbui bei turintys atsakomybės jausmą“.

Komandinio darbo tobulinimo priemonių (dimensijų) raiška atskiruose keleivių pervežimo paslaugų įmonės padaliniuose (N=105)

Dimensijos (subskalės)	X komandos vairuotojai	Y komandos vairuotojai	X komandos dispečeriai***	Y komandos dispečeriai***	Vadovų komanda
Orientavimosi į tikslą ir pasiekimus gerinimas	0,10	-0,43	-0,17	-0,68	1,46
Atsidavimo darbui ir atsakomybės didinimas	0,12	-0,51	-0,45	-0,45	1,48
Bendravimo komandoje gerinimas	0,18	-0,68	-0,94	-0,08	1,49
Vadovavimo komandai gerinimas	0,17	-0,52	-0,63	-0,84	0,63
Komandos organizavimo tobulinimas	0,05	-0,20	-0,71	-0,14	0,93
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	0,10	-0,35	0,00	-0,85	0,62

Pastaba: *** - komandinio darbo vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

	$z > 0,5$
	$z < -0,5$

Sekančiame eksperimento etape organizacijos darbuotojams bei vadovams pristatyti ir pakomentuoti statistiškai apdorotą „Team Puls“ ir „Komandinio darbo tobulinimo priemonių“ testų duomenys. Norint patikrinti, ar nustatytas spragas jaučia ir patys šios organizacijos darbuotojai, teirautasi tiek jų, tiek pačių vadovų, ar situacija, kokią pateikia mokslinis tyrimas, atitinka jų įsivaizduotą. Galima pastebėti, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai sutiko, kad šioje organizacijoje *komandinis darbas* neveiksmingas. Remiantis aptartais rezultatais keleivių pervežimo paslaugų organizacijai parengta ir pristatyta KDUP (žr. 35 lentelę).

Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandinio darbo ugdymo programa

Ugdymo programos paskirtis	Suteikti komandinio darbo tobulinimo žinių, pagerinti turimus komandinio darbo įgūdžius, tobulinti asmenines savybes
Ugdymo tikslas	Įgyti komandos organizavimo, vadovavimo komandai, komunikacijos komandoje, bei komandos vaidmens ir statuso suvokimo įgūdžius
Ugdymo uždaviniai	<ol style="list-style-type: none"> Supažindinti su komandinio darbo organizavimu Gerinti vadovavimo įgūdžius Įtraukti komandų narius į darbo planavimo, organizavimo, problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo veiklą Išryškintų organizacijos komandinio darbo problemas. Skatinti, kad bendrų susirinkimų metu būtų pabrėžiama kiekvienos komandos reikšmė bendroje organizacijoje
Ugdymo turinys	<ul style="list-style-type: none"> Komandinio darbo reikšmė organizacijoje Vadovavimas komandai Veiksmingos komandos formavimo procesas Bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje Sprendimų priėmimo procesas Konfliktų sprendimo būdai Streso valdymas komandoje
Ugdymo metodai	Diskusija, atvejų analizė, mokymas dirbti komandoje, įv. vadybinės metodikos
Ugdymo programos trukmė	8 savaitės
Ugdymo rezultatai	Pagerinti: administravimo, lyderiavimo, bendradarbiavimo, asmeniniai įgūdžiai

KDUP įgyvendinimo metu inicijuotos grupinės diskusijos komandose, namų užduoties pateikimas. Siekiant palengvinti namų darbą, kartu ir sudominti darbuotojus praktiniais bandymais, prašyti aprašyti savo asmenines savybes pagal pateiktą aprašą, pagal kurį identifikuojamas kiekvieno valdymo stilius, o vėliau ir visos komandos valdymo stilius. Tyrimo dalyviams pasiūlytos įvairios vaidmenų komandoje atpažinimo metodikos. Potencialūs gerinimo taškai buvo identifikuojami ir apibendrinami, o vėliau grupuojami pagal disertacijoje jau aptartas komandinio darbo tobulinimo dimensijas, numatomi problemų sprendimo būdai ir atsakingi asmenys.

Apibendrinus ir susisteminus šių diskusijų bei užduočių rezultatus, siekiant *komandinio darbo* veiksmingumo organizacijoje, identifikuoti tokie pagrindiniai *komandinio darbo* nesėkmės veiksniai:

- Komandos organizavimo bei vadovavimo kompetencijos stoka.
- Neorganizuojami bendri susirinkimai, todėl komandose nėra bendradarbiavimo, ryšio tarp darbuotojų.
- Organizacijoje nevyksta pažangios patirties sklaida tarp komandų.
- Komandai nepakankamai suteikiama sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti.
- Organizacijos vadovai nevienodai reaguoja į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę.

Konstatuotina, jog atlikti tyrimai sudomino ir sukėlė įvairias diskusijas tarp komandos narių ir vadovų. Bendru visų sutarimu buvo numatytas veiksmų planas, siekiant tobulinti *komandinį darbą*. Šiais pokyčiais numatyta šalinti išryškintus *komandinio darbo* trūkumus (žr. 36 lentelę).

36 lentelė

Keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones

Tobulintina dimensija	Priemonės (P)	Atsakomybė
Vadovavimo komandai gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuoti bendrus komandų susirinkimus, plėtoti pažangios patirties sklaidą tarp komandų 	Komandų vadovai
Bendravimo komandoje gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Atlikti konfliktinių situacijų analizę komandose, kartu ieškoti sprendimo būdų • Komandos susirinkimuose daugiau bendrauti, laisvai išreikšti savo nuomonę 	Komandų vadovai, komandų nariai
Komandos organizavimo gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Susirinkimų metu kartu planuoti užduotis, pasiskirstyti komandose darbais, susitarti dėl terminų užduočiai atlikti • Visada tiksliai išaiškinti, ką privalo daryti kiekvienas komandos narys 	Komandų nariai
Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Komandoms suteikti sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti • Vienodai planuoti visų organizacijos komandų išteklius bei kontrolę 	Komandų vadovai

Svarbu paminėti, kad šios organizacijos vadovai taip pat žvelgė į diagnostinius rezultatus kaip į potencialią organizacijos komandų galimybę tobulėti ir gerinti jos ekonominius rodiklius. Nors, tenka pripažinti, jog čia darbuotojai nepalankiai vertina *komandinio darbo* naudą organizacijai. Eksperimento dalyviai į tyrimą ir jo rezultatus žvelgė nepatikliai.

Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų organizacijoje KDUP organizuota koučingo metodu. Kad komandose diskusijos vyktų efektyviau, buvo pasiremta GROW modelio struktūra, pateikta 11 priede. Remiantis GROW modelio struktūra, KDUP dalyviams vyko tokia tvarka:

- Pirmame susitikime buvo pristatyta *komandinio darbo* reikšmė organizacijai, atliktas komandinio darbo tobulinimo poreikio tyrimas.
- Antrame susitikime, supažindinta su testo rezultatais, pristatyta KDUP (žr. 37 lentelę), kuriai visi dalyviai pritarė. Inicijuotos diskusijos apie tai, kas šiuo metu vyksta organizacijos *komandiniame darbe*, kelti tokie *komandinio darbo* tobulinimo probleminiai klausimai „Kur mes stiprūs?“, „Kur mūsų reikalai prastoki, kur ir ką bei kokiomis priemonėmis reikėtų keisti?“ ir t. t.
- Trečiame susitikime tikslingai visų komandų kartu parengtas *komandinio darbo* tobulinimo veiksmų planas organizacijoje.

37 lentelė

Ryšų ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandinio darbo ugdymo programa

Ugdymo programos paskirtis	Suteikti komandinio darbo tobulinimo žinių, pagerinti turimus komandinio darbo įgūdžius, tobulinti asmenines savybes
Ugdymo tikslas	Įgyti komandos organizavimo, komunikacijos komandoje įgūdžius
Ugdymo uždaviniai	1. Supažindinti su komandinio darbo organizavimo ypatumais 2. Įtraukti komandų narius į darbo planavimo, organizavimo, problemų identifikavimo ir sprendimų priėmimo veiklą
Ugdymo turinys	<ul style="list-style-type: none"> • Komandinio darbo reikšmė organizacijoje • Veiksmingos komandos formavimo procesas • Bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje • Sprendimų priėmimo procesas • Konfliktų sprendimo būdai
Ugdymo metodai	Diskusija, koučingas, mokymas dirbti komandoje, įv. vadybinės metodikos
Ugdymo programos trukmė	8 savaitės
Ugdymo rezultatai	Pagerinti: administravimo, bendradarbiavimo, asmeniniai įgūdžiai

Siekiant palengvinti savarankišką darbą, kartu ir sudominti darbuotojus, jiems pasiūlytos įvairios vaidmenų komandoje atpažinimo metodikos, buvo prašoma aprašyti savo asmenines savybes pagal pateiktą aprašą, pagal kurį buvo identifikuojamas kiekvieno valdymo stilius, o vėliau ir visos komandos valdymo stilius. Buvo identifikuojami potencialūs gerinimo taškai. Problemos grupuojamos pagal disertacijoje jau aptartas *komandinio darbo* tobulinimo dimensijas. Supažindinti dalyviai su gerai valdomos organizacijos ypatumais bei galimybėmis juos atpažinti.

Apibendrinus ir susisteminius tyrimo rezultatus, siekiant *komandinio darbo* veiksmingumo organizacijoje, identifikuotos tokios pagrindinės *komandinio darbo* spragos:

- Komandoje vengiama laisvai išreikšti kitokią nei daugumos nuomonę.
- Komandos nesulaukia paramos iš kitų organizacijos komandų.
- Komandiniame darbe pasitaikančių konfliktinių situacijų sprendimas nėra aiškus, nes vyksta savaimine eiga.
- Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba ne visi.

Konstatuotina, jog atlikti tyrimai sukėlė įvairių diskusijų tarp komandos narių ir vadovų. Bendru visų sutarimu numatytas veiksmų planas, siekiant tobulinti *komandinį darbą*. Šiais pokyčiais siekiama šalinti išryškintas *komandinio darbo* spragas (žr. 38 lentelę).

38 lentelė

Ryšių paslaugų organizacijos komandinio darbo tobulinimo veiksmų planas pagal dimensijas ir priemones

Tobulintina dimensija	Priemonės (P)	Atsakomybė
Bendravimo komandoje gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Atlikti konfliktinių situacijų analizę komandose, kartu ieškoti sprendimo būdų • Komandos susirinkimuose daugiau bendrauti, laisvai išreikšti savo nuomonę 	Komandų nariai
Komandos organizavimo gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Visada tiksliai išaiškinti, ką privalo daryti kiekvienas komandos narys • Susirinkimų metu kartu planuoti užduotis, pasiskirstyti komandose darbais, susitarti dėl terminų užduočiai atlikti 	Komandų nariai

Norint išsiaiškinti, kaip KDUP metu šio darbo autorės pasiūlytos ir pačių dalyvių aptartos *komandinio darbo* tobulinimo priemonės įgyvendinamos realiame darbe, darbuotojams buvo parengtas atlikto darbo aprašas. Jame dalyviai turėjo raštu apibūdinti praktinio darbo rezultatus bei iškilusias problemas. Svarbu paminėti tai, kad gauti teigiami atsiliepimai ir sėkmingai atliktas darbas patvirtino, kad šių organizacijų vadovai ir darbuotojai žvelgė į diagnostinius rezultatus, kaip į potencialią komandos galimybę dar labiau tobulėti ir gerinti jos veiklos rodiklius.

Trečiame etape, įgyvendinus visose eksperimente dalyvavusių organizacijų komandose „Komandinio darbo ugdymo programą“ reikšminga buvo pasitikrinti, ar ji buvo pagrįsta ir naudinga.

3.4.3. Komandinio darbo ugdymo kaitos raiška

Siekiant mokliškai pagrįsti ir išsiaiškinti programoje dalyvavusių komandų nuomonę, vertinant *komandinio darbo* veiksmingumą po „*Komandinio darbo ugdymo programos*“, visų komandų nariams pateikta „Team Puls“ pakartotinė anketa. *Pakartotine apklausa siekta: nustatyti*

KDUP dalyvavusių komandų narių *komandinio darbo* vertinimo pokyčius; palyginti, kaip tie patys nariai atsakinėja į tuos pačius klausimus prieš ugdymo programą ir po jos. Pokyčių patikimumui įvertinti statistinėje literatūroje rekomenduojama naudoti įvairius metodus. Šiam tikslui pasirinkti dažniausiai mokslininkų naudojami pakartotinių matavimų metodas (Test-retest) (Lienert & Raatz, 1994; Merkys, 1999), bei testas (Mann-Whitney U test). Tai žinomiausias dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo testas. Mann-Whitney U testas yra grindžiamas jungtinės imties analize (Pukėnas, 2005).

Pakartotiniai matavimai dažniausiai atliekami ne anksčiau kaip po 4-6 savaičių. Šiame tyrime pirmo ir antro tyrimo laiko skirtumas - 8 savaitės. Taip siekiama išvengti tokios situacijos, kuomet tiriamieji dar prisimena ankstesnįjį testavimą ir savo pateiktus atsakymus. Pakartotino testavimo nerekomenduojama nukelti ir labai toli, kadangi matuojama savybės raiška gali natūraliai padidėti arba sumažėti. Tuomet taip ir liks nežinoma, ar vertinimas stabilus, ar tiesiog matuojamos savybės būvis natūraliai pasikeitė. Pakartotiniai matavimai yra koreliuojami tarpusavyje ir vertinami taip: kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo stabilesnis ir patikimesnis yra testas.

Kiekybiniu tyrimu, vykdytu pagal eksperimentą (žr. 23 pav.), tobulinimo efektyvumas nustatytas atlikus tyrime dalyvavusių organizacijų (ryšio ir telekomunikacijų, keleivių pervežimo paslaugų, prekybos-gamybos) komandų *pakartotinius testavimus*, taikant tas pačias diagnostinio tyrimo metodikas ir procedūras kaip ir prieš eksperimentą.

Analizuojant pakartotinių (Test – retest) matavimų rezultatus (žr. 39 lentelę) matyti, kad komandinio darbo vertinimo pokyčiai labai stabilūs ir patikimi.

39 lentelė

Test – retest rezultatai bendroje tyrimo imtyje (N=302)

Dimensijos	r	p*	r ²	1 matavimas			2 matavimas			1– 2 m.	t - test	p
				Mea n	SD	V	Mea n	SD	V	Mea n dif.		
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,89	***	0,80	1,88	0,49	26%	2,12	0,40	19%	-0,24	-18,489	0,000
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,90	***	0,80	1,80	0,50	28%	2,05	0,40	20%	-0,25	-19,235	0,000
Komunikacija komandoje	0,78	***	0,61	1,69	0,48	28%	2,07	0,35	17%	-0,38	-21,833	0,000
Vadovavimas komandai	0,89	***	0,80	1,90	0,57	30%	2,22	0,40	18%	-0,32	-20,260	0,000
Komandos organizavimas	0,86	***	0,74	1,76	0,45	26%	2,09	0,31	15%	-0,33	-23,401	0,000
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,85	***	0,72	1,69	0,51	30%	2,05	0,40	19%	-0,35	-22,424	0,000
Komandinis darbas (Total)	0,93	***	0,86	1,79	0,45	25%	2,10	0,33	16%	-0,31	-29,114	0,000

Pastaba: statistinio reikšmingumo ir patikimumo lygmenys: p<=0,05 -*; p<=0,01-**; p<=0,001-***

Jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 6 dimensijas tarp 1 ir 2 matavimų siekia net 0,93, o koreliacijos koeficientas pagal atskiras subskales svyruoja nuo 0,85 iki 0,90 ir yra absoliučiai patikimas ir statistiškai reikšmingas ($p \leq 0,001$).

Taip pat skaičiuotas determinacijos (r^2 -atitinkamą koreliacijos koeficientą pakėlus kvadratu) koeficientas, kuris procentine išraiška parodo gryną sklaidą, arba, šiuo atveju, koku mastu pakartotinių matavimų sklaida sutampa. Lentelėse pateikti gauti determinacijos rodikliai yra labai aukšti, tai yra pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai 70-80 proc.

Pakartotinių matavimų rezultatai rodo, kad tarp 1 ir 2 matavimų vidurkių atsiranda žymus įverčio prieaugio efektas. Antrojo matavimo rezultatai gerokai aukštesni už pirmojo.

Analizuojant *komandinio darbo* testo patikimumą naudojant „Test-retest“ metodą skirtingose organizacijose, galima teigti, kad ryšys tarp 1 ir 2 matavimų akivaizdus visose organizacijose pagal visas 6 dimensijas taip pat yra patikimas (žr. 40, 41, 42 lenteles).

40 lentelė

Test – retest rezultatai ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje (N=81)

Dimensijos	r	p*	r ²	1 matavimas			2 matavimas			1 m. - 2 m. Mean dif.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V			
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,76	***	0,57	2,18	0,32	15%	2,42	0,24	10%	-0,23	-9,955	0,000
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,87	***	0,77	2,18	0,34	16%	2,38	0,25	11%	-0,20	-10,352	0,000
Komunikacija komandoje	0,69	***	0,47	1,97	0,38	19%	2,33	0,21	9%	-0,36	-11,317	0,000
Vadovavimas komandai	0,86	***	0,74	2,27	0,33	15%	2,48	0,24	10%	-0,21	-10,773	0,000
Komandos organizavimas	0,86	***	0,75	2,12	0,32	15%	2,33	0,22	9%	-0,21	-10,787	0,000
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,81	***	0,66	2,19	0,34	16%	2,42	0,24	10%	-0,24	-10,408	0,000
Komandinis darbas (Total)	0,88	***	0,77	2,15	0,28	13%	2,39	0,19	8%	-0,24	-14,837	0,000

Pastaba: statistinio reikšmingumo ir patikimumo lygmenys: $p \leq 0,05$ -*; $p \leq 0,01$ -**; $p \leq 0,001$ -***

41 lentelė

Test – retest rezultatai keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)

Dimensijos	r	p*	r ²	1 matavimas			2 matavimas			1 - 2 m.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,70	***	0,49	1,42	0,31	22%	1,78	0,30	17%	-0,36	-15,489	0,000
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,81	***	0,66	1,42	0,36	25%	1,69	0,30	18%	-0,27	-13,198	0,000
Komunikacija komandoje	0,63	***	0,39	1,39	0,32	23%	1,88	0,28	15%	-0,49	-19,102	0,000
Vadovavimas komandai	0,66	***	0,43	1,44	0,30	21%	1,90	0,31	16%	-0,46	-18,696	0,000
Komandos organizavimas	0,67	***	0,45	1,44	0,27	19%	1,88	0,22	11%	-0,44	-22,364	0,000
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,74	***	0,55	1,35	0,33	25%	1,69	0,29	17%	-0,34	-15,492	0,000
Komandinis darbas (Total)	0,83	***	0,68	1,41	0,26	19%	1,80	0,23	13%	-0,39	-27,245	0,000

Pastaba: statistinio reikšmingumo ir patikimumo lygmenys: p<=0,05 -*; p<=0,01-**; p<=0,001-***

42 lentelė

Test – retest rezultatai prekybos-gamybos organizacijos imtyje (N=116)

Dimensijos	r	p*	r ²	1 matavimas			2 matavimas			1 - 2 m.	t - test	p
				Mean	SD	V	Mean	SD	V	Mean dif.		
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,93	***	0,86	2,09	0,41	20%	2,22	0,35	16%	-0,13	-9,150	0,000
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,84	***	0,71	1,88	0,47	25%	2,15	0,31	15%	-0,27	-10,907	0,000
Komunikacija komandoje	0,80	***	0,64	1,77	0,51	29%	2,06	0,37	18%	-0,29	-9,967	0,000
Vadovavimas komandai	0,91	***	0,83	2,05	0,60	29%	2,32	0,39	17%	-0,27	-9,703	0,000
Komandos organizavimas	0,81	***	0,66	1,81	0,46	25%	2,13	0,31	14%	-0,31	-12,244	0,000
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,76	***	0,58	1,66	0,48	29%	2,11	0,28	13%	-0,45	-14,968	0,000
Komandinis darbas (Total)	0,90	***	0,81	1,88	0,42	23%	2,16	0,27	13%	-0,29	-14,487	0,000

Pastaba: statistinio reikšmingumo ir patikimumo lygmenys: p<=0,05 -*; p<=0,01-**; p<=0,001-***

Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos atveju jungtinis koreliacijos koeficientas pagal visas 6 dimensijas siekia net 0,88, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos - 0,83, o prekybos-gamybos organizacijos net 0,90. Tarp atskirų subskalių šis koeficientas svyruoja

vidutiniškai nuo 0,65 iki labai aukšto įverčio 0,93. Gauti determinacijos rodikliai visose organizacijose yra labai aukšti, tai yra pakartotinių matavimų sklaida sutampa vidutiniškai ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje 60-70 proc., keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje 50-70 proc., o prekybos-gamybos organizacijos imtyje 60-80 proc. Analizuojant 1 ir 2 matavimų duomenis, pastebėta, kad tarp vidurkių yra sistemingų skirtumų, kurie informuotų apie vienakrypčius didžiulius pokyčius. Pvz., matyti, kad 1 matavimo vidurkis subskalėje „komunikacija komandoje“ siekia 1,69, o antrąkart matuojant jis lygus 2,07, o tai jau žymus skirtumas. Taigi 2 matavimo metu gauti vidurkiai visose subskalėse yra aukštesni, todėl šie skirtumai gali būti vertinami kaip statistiškai reikšmingi.

Analizuojant *komandinio darbo* pokyčių patikimumą, naudojant „Test-retest“ metodą skirtingose organizacijose, galima teigti, kad ryšys tarp 1 ir 2 matavimų akivaizdus visose organizacijose pagal visas *6 dimensijas ir pavienių klausimų lygmeniu*, taip pat yra absoliučiai patikimas ir statistiškai reikšmingas.

Šiame kontekste prasminga pasižiūrėti, kaip vertinami pavieniai *komandinio darbo* testo žingsniai arba klausimai. Tačiau reikia pažymėti, kad testas, kuriuo vertinti pokyčiai yra pranašesnis tuo, kad jis remiasi ne pavieniais testo klausimais, o yra apibendrintas – susumuoti atitinkami balai, kurie, esant aukštai testo konsistencijai, yra patikimas mokslinio matavimo instrumentas.

Siekiant detaliai išanalizuoti pokyčių vertinimo patikimumą, darbe taikyta „U Mann-Whitney“ ir „Test-retest“ analizė pavienių klausimų lygmeniu. Iš karto galima nesunkiai pastebėti, kad beveik visi koreliacijos koeficientai yra labai aukšti ir visi yra statistiškai patikimi abiejų matavimų atvejais. Pokyčių skirtumai pagal pavienius testo žingsnius arba klausimus yra statistiškai reikšmingi.

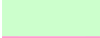

Labai svarbu paminėti, kad statistinio patikimumo lygmuo visose dimensijose siekia absoliutinę ribą – 0,000. Pateikti argumentai rodo, jog testavimo rezultatai per 8 savaites išlieka labai stabilūs. Todėl teigti, kad organizacijų komandinis darbas pagal 6 subskales iš esmės pagerėjo, tikrai galima.

Komandinio darbo vertinimo kaitos tyrimas, jo rezultatų lyginimas rodo, kad po eksperimento labai akivaizdžiai (žinoma, ne visur vienodai) pagerėjo visi *komandinio darbo* rodikliai visose tirtose organizacijose (žr. 43, 44, 45 lenteles).

Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116)

Dimensijos (subskalės)	X komandos vairuotojai	Y komandos vairuotojai	X komandos dispečeriai***	Y komandos dispečeriai***	Vadovų komanda
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	-0,59	-0,27	-0,09	0,32	1,12
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	-0,61	-0,43	-0,59	0,23	1,01
Komunikacija komandoje	0,03	0,26	0,61	0,76	1,66
Vadovavimas komandai	-0,40	-0,31	0,49	0,57	1,27
Komandos organizavimas	-0,10	-0,02	0,19	-0,03	1,14
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	-0,43	-0,21	0,41	0,31	1,63

Pastaba: *** - komandinio darbo vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

 z>1
 z<-1

Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose keleivių pervežimo paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116)

Dimensijos (subskalės)	X komandos vairuotojai	Y komandos vairuotojai	X komandos dispečeriai***	Y komandos dispečeriai***	Vadovų komanda
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	+0,67	+0,71	+1,20	+1,30	+0,94
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	+0,53	+0,40	+0,47	+1,09	+0,46
Komunikacija komandoje	+0,85	+0,70	+0,86	+1,62	+1,23
Vadovavimas komandai	+0,73	+0,60	+1,29	+1,52	+1,43
Komandos organizavimas	+0,75	+0,93	+1,13	+1,06	+0,62
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	+0,58	+0,58	+1,23	+1,43	+1,15

Pastaba: *** - komandinio darbo vertinimui gali turėti įtakos mažas darbuotojų skaičius (vertino 2 darbuotojai)

 z>0,2
 z<-0,2

Analizuojant keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandų eksperimentinio tyrimo (testavimo) rezultatus pagal dimensijas, galima pastebėti žymiai padidėjusius pritarimo procentus visose komandose. Ryškiausi pokyčiai išryškėjo „komunikacija komandoje“, „vadovavimas komandai“ dimensijose, kur Z-įvertis padidėjo vidutiniškai per vieną standartinę nuokrypį. Mažiausi pokyčiai pastebėti „atsidavimas darbui ir atsakomybė“ dimensijoje, nes Z-įverčio reikšmė pasiketė tik per 0,59 standartinio nuokrypio. Ryškiausiai komandinio darbo veiksmingumas pasikeitė „X komandos dispečerių“ (1,03), „Y komandos dispečerių“ (1,34) komandose bei vadovų

komandose (0,97) standartinio nuokrypio. Galima teigti, jog tyrimo pabaigoje pastebėti keleivių pervežimo paslaugų organizacijos, *komandinio darbo* veiksmingumo rodikliai žymiai aukštesni nei pradėjus tyrimą. Šioje organizacijoje *komandinio darbo* tobulinimo eksperimentas pasiteisino, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,40 iki 1,0 standartinio nuokrypio.

45 lentelė

Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=81)

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Verslo skyrius	Tinklo eksploatavimo centras	R* klientų aptarnavimo centras	Š* klientų aptarnavimo centras	M* klientų aptarnavimo centras	J* klientų aptarnavimo centras	T* klientų aptarnavimo centras	P* klientų aptarnavimo centras	K* klientų aptarnavimo centras	Š P* klientų aptarnavimo centras **	Š C* klientų aptarnavimo centras	Tinklo rekonstrukcijos tarnyba
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	1,60	0,92	0,63	1,21	1,09	0,73	0,80	0,74	0,94	0,84	0,74	0,84	0,78
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	1,35	0,82	0,96	1,21	0,94	0,79	0,54	0,59	1,10	0,50	0,64	0,74	1,21
Komunikacija komandoje	1,35	0,90	1,08	1,15	1,15	1,03	0,96	0,78	0,76	0,89	0,61	0,74	0,98
Vadovavimas komandai	1,11	0,64	0,64	0,93	0,77	0,47	0,39	0,45	0,80	0,44	0,80	0,91	0,91
Komandos organizavimas	1,04	0,82	0,83	1,12	1,03	0,74	0,91	0,69	0,86	0,54	0,49	0,59	0,80
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	1,89	1,26	1,08	1,38	1,18	1,01	1,18	0,95	0,95	1,00	1,20	0,84	1,16

Pastaba: *- komandos kodas

z > 1
z < -1

Eksperimente dalyvavusios ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandose taip pat pastebėti pokyčiai visose dimensijose (žr. 46, 47 lenteles). Išryškėjo esminiai pasikeitimai dimensijoje „komunikacija komandoje“ (0,73), „orientacija į tikslą ir pasiekimus“ (0,54) bei „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ (0,52). Kiek mažesnė kaita įvyko „vadovavimas komandai“ (0,35) dimensijoje, todėl, kad šioje organizacijoje darbuotojai palankiai vertino vadovų darbą ir prieš eksperimentą. Vertinant pasikeitusį komandinio darbo veiksmingumą po eksperimento, komandinis darbas pagerėjo „ŠP klientų aptarnavimo centras“ 0,97 standartinio nuokrypio. Tam turėjo įtakos organizacijos vadovų priimti sprendimai šią komandą prijungti prie ŠC klientų aptarnavimo centras“ komandos. Šioje organizacijoje komandinio darbo tobulinimo eksperimentas taip pat pasiteisino, pozityviai pasikeitė komandinio darbo veiksmingumas nuo 0,15, o kai kuriose komandose net iki 0,94 standartinio nuokrypio.

**Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose
ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos padaliniuose (N=116)**

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Verslo skyrius	Tinklo eksploatavimo centras	R* klientų aptarnavimo centras	Š* klientų aptarnavimo centras	M* klientų aptarnavimo centras	J* klientų aptarnavimo centras	T* klientų aptarnavimo centras	P* klientų aptarnavimo centras	K* klientų aptarnavimo centras	Š P* klientų aptarnavimo centras **	Š C* klientų aptarnavimo centras	Tinklo rekonstrukcijos tarnyba
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	+1,15	+0,64	+0,43	+0,19	+0,31	+0,41	+0,47	+0,44	+0,34	+0,60	+0,90	+0,80	+0,39
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	+0,87	+0,47	+0,30	+0,13	+0,56	+0,37	+0,47	+0,52	+0,45	+0,49	+0,29	+0,59	+0,22
Komunikacija komandoje	+1,18	+0,90	+0,32	+0,13	+0,42	+0,55	+0,57	+0,75	+0,34	+0,67	+2,07	+0,72	+0,91
Vadovavimas komandai	+0,66	+0,39	+0,35	+0,13	+0,33	+0,51	+0,35	+0,48	+0,11	+0,39	+0,22	+0,30	+0,33
Komandos organizavimas	+0,28	+0,45	+0,30	+0,18	+0,34	+0,50	+0,51	+0,38	+0,27	+0,41	+1,36	+0,56	+0,30
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	+0,82	+0,75	+0,31	+0,11	+0,36	+0,56	+0,32	+0,48	+0,16	+0,85	+0,95	+0,94	+0,19

Pastaba: * - komandos kodas

	$z > 0,2$
	$z < -0,2$

Vertinant eksperimente dalyvavusios prekybos-gamybos organizacijos pakartotinio tyrimo duomenis, taip pat pastebėti pokyčiai visose dimensijose (žr. 47, 48 lenteles).

**Komandinio darbo dimensijų pakartotinis vertinimas atskiruose prekybos-gamybos paslaugų
organizacijos padaliniuose (N=81)**

Dimensijos (subskalės)	Miesto gamybos komandos	Kaimo prekybos komandos	Miesto prekybos komandos
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	0,47	0,49	0,39
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0,54	0,43	0,28
Komunikacija komandoje	0,59	0,51	0,35
Vadovavimas komandai	-0,08	0,64	0,13
Komandos organizavimas	0,25	0,52	0,34
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	0,23	0,65	0,43

Pastaba:

	$z > 0,5$
	$z < -0,5$

**Komandinio darbo dimensijų vertinimo kaita po eksperimentinio tobulinimo atskiruose
prekybos-gamybos paslaugų organizacijos padaliniuose (N = 116)**

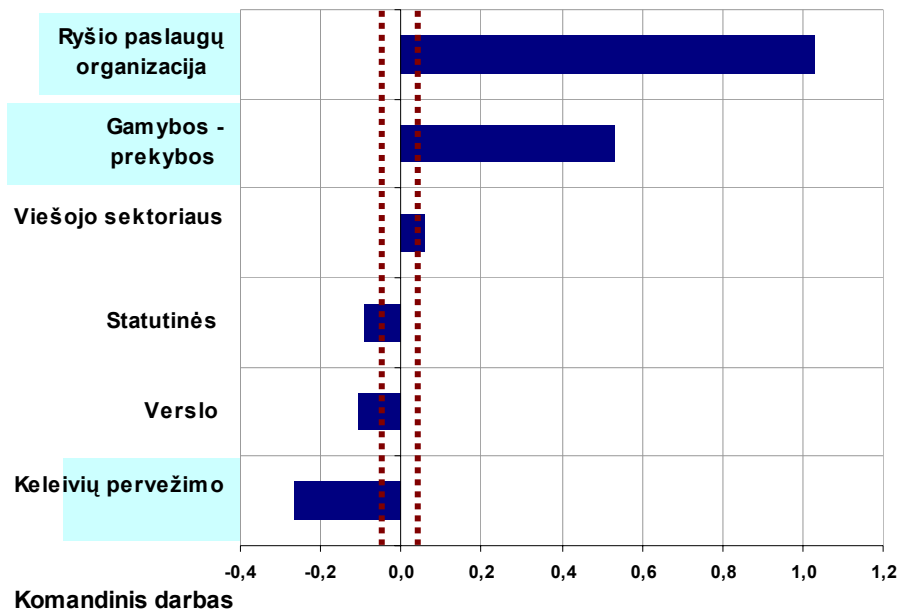
Dimensijos (subskalės)	Miesto gamybos komandos	Kaimo prekybos komandos	Miesto prekybos komandos
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	+0,30	+0,20	+0,36
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	+0,56	+0,45	+0,76
Komunikacija komandoje	+0,71	+0,35	+0,68
Vadovavimas komandai	+0,82	+0,24	+0,74
Komandos organizavimas	+0,85	+0,43	+0,76
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	+0,96	+0,72	+1,11

Pastaba:

	$z > 0,2$
	$z < -0,2$

Esminiai pasikeitimai išryškėjo dimensijose „komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje“ (0,93), „komandos organizavimas“ (0,68), „vadovavimas komandai“ (0,60). Kiek mažesnė kaita įvyko „orientacija į tikslą ir pasiekimus“ (0,29) dimensijoje. Šioje organizacijoje komandinio darbo tobulinimo eksperimentas taip pat pasiteisino, prekybos-gamybos organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,20 iki 0,96 standartinio nuokrypio.

Išanalizavus pakartotinio tyrimo duomenis, tarp 6 skirtingo tipo organizacijų išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai, parodantys, jog visose tyrime dalyvavusiose organizacijose komandinio darbo vertinimai reikšmingai pagerėjo: pozityviai pasikeitė komandinio darbo veiksmingumas ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandose nuo 0,15, o kai kuriose komandose net iki 0,94 standartinio nuokrypio, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,40 iki 1,0 standartinio nuokrypio, prekybos-gamybos organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,20 iki 0,96 standartinio nuokrypio (žr. 26 paveikslą, 12 priedą).



26 pav. Pakartotinio diagnostinio tyrimo rezultatų šešiose organizacijose grafinė išraiška (Z įverčiai)

Papildomų kintamųjų įtaka pokyčių rezultatams. Ypatingai svarbu patikrinti, ar įtakoja pokyčių įvertį ir sklaidą organizacijos demografiniai kintamieji. Apibendrinant galima teigti, kad minėtos charakteristikos yra labai palankios. Aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis pasižymi tiek 1 matavimas, tiek ir 2 matavimas. Tai reiškia, jog testas patikimai matuoja ir yra tinkamas naudoti tiek subskalių įverčių, tiek ir jungtinio įverčio lygmenyse. Jei kokie nors demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, statusas) stipriai paveikia testo įverčio sklaidą, tai tokioms kategorijoms yra sudaromos atskiros testo normos. Tyrimo metu paaiškėjo, jog tiriamojo lytis testavimo rezultatų sklaidos labai žymiai nepaveikia, todėl nėra prasmės sudarinėti atskirų normų vyrams ir moterims. Tikrinta buvo t-testu. Statistinio sprendinio klaidos tikimybė (209 vyrai, 99 moterys) svyravo (pagal subskales ir jungtinį įvertį) nuo $p=0,000$ iki $p=0,114$. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tik tarp komandinio darbo vertinimo lyties (vyrų ir moterų) aspektu bendroje tyrimo imtyje. Kitur statistiškai reikšmingi skirtumai neužfiksuoti, tai yra, vyrai ir moterys komandinį darbą (ryšių ir telekomunikacijų paslaugų ir prekybos-gamybos organizacijose), vertina labai panašiai ($p>0,05$). Kad būtų galima patvirtinti, jog skirtumas tarp lyginamų vidurkių statistiškai patikimas, statistinio sprendinio klaidos tikimybė turėtų nukristi žemiau kritinės $p=0,05$ ribos. Apibendrinant šiuos duomenis galima teigti, kad nereikia sudarinėti atskirų testo normų vyrams ir moterims. Paaiškėjo, kad tiriamojo statusas (komandos vadovas ar komandos narys; komandų vadovų 34 ir komandų narių 268) jungtinėje imtyje paveikia testavimo rezultatus. Bendroje tyrimo imtyje nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp šių komandos vadovų ir komandos narių vertinimo. Komandų vadovai komandinį darbą, linę vertinti gerokai

palankiau nei komandų nariai (atitinkamai $t = 5,049$, $p = 0,000$). Tie patys dėsningumai užfiksuoti ir keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje ($t = 7,712$, $p = 0,000$) bei ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje ($t = 2,539$, $p = 0,013$), o prekybos-gamybos organizacijos imtyje ir vadovai, ir nariai komandinį darbą vertina labai panašiai ($p > 0,05$). Taikant vienfaktorinę dispersinę analizę One-Way ANOVA paaiškėjo skirtumai pagal darbo stažą bendroje tyrimo imtyje: kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo pozityviau vertina komandinį darbą. Bendras stažas koreliuoja su jungtiniu testo balu ($p = 0,002$), o statistiškai reikšmingi skirtumai pagal darbo stažą ryšių ir telekomunikacijų paslaugų ($p = 0,788$) ir keleivių pervežimo ($p = 0,115$), prekybos-gamybos ($p = 0,070$) organizacijų imtyje nenustatyti ($p > 0,05$), nors matyti priešinga tendencija - prasčiau komandinį darbą linkę vertinti seniau dirbantys darbuotojai. Turint galvoje, kad rastos koreliacijos koeficientų reikšmės yra ganėtinai žemos, galima daryti prielaidą, jog darbo stažas nėra reikšmingas pokyčių vertinimo rodiklis (žr. 13 priedas).

Ypatingai svarbu patikrinti, ar įtakoja disertacijos autorės sukurto testo įvertį ir sklaidą organizacijos demografiniai kintamieji. Kadangi šiame tyrime dalyvavo 101 vyras ir tik keturios moterys, vadinasi moterų lizdas ekstremaliai mažas (nesudaro 25 stebinių), todėl demografinių kintamųjų įtaka pokyčiams nevertinta.

Realizavus eksperimentinę programą nustatyta, kad ji turėjo teigiamo poveikio *komandinio darbo* veiksmingumo parametrų rodikliams. Tokie tyrimai atskleidžia ne tik *komandinio darbo* tobulinimo problemas, bet ir galimybes suteikti kompetencijų, kurios būtinos *komandinio darbo* veikloje. Vertinant ugdymą organizacijose galima pastebėti, kad vienu metu tobulinimo procesą veikia ne viena galios forma. Įtaka, disciplina, komandos galia ir dominavimas pastebimi visose tirtose organizacijose ir daro sinergetinį poveikį mokymosi procesams. Tačiau, jei šios galios formos yra nepakankamai išvystytos, kyla grėsmė ugdymo programos įgyvendinimui. Manytina, kad *komandinio darbo* veiksmingumo dinamikai didelės įtakos turėjo pačių organizacijų komandų narių noras tobulinti *komandinį darbą*, siekiant organizacijos veiklos rezultatų gerinimo.

Eksperimentiniame tyrime dalyvavusiems visų organizacijų darbuotojams mokymų pabaigoje buvo suformuluoti keturi klausimai dėl KDUP pateiktos medžiagos naudingumo ir praktinio panaudojimo. Respondentų klausta: *Ar esate anksčiau girdėję apie ugdymo programų panaudojimo komandinio darbo tobulinimui galimybes?* Paaiškėjo, kad net 70 proc. darbuotojams trūksta informacijos apie ugdymo programų panaudojimo galimybes *komandinio darbo* tobulinimui. Svarbu pažymėti, kad ryšių ir telekomunikacijų darbuotojai labiau buvo susipažinę su panašių ugdymo programų egzistavimu. Šis faktas suponuoja mintį, kad organizacijoms akivaizdžiai trūksta informacijos, todėl panašaus pobūdžio trumpalaikės ugdymo programos darbuotojams ne tik naudingos, bet būtinos ir reikalingos. Juolab, kad kaimuose ir miesteliuose

dirbantiems darbuotojams tai yra vienas iš palankiausių ir prieinamiausių būdų susipažinti su nauja informacija ir pritaikyti ją praktiniame darbe.

Išanalizavus dalyvių atsakymus į klausimą: *Ar pasitelkdavote komandinio darbo principus (problemų sprendimą kartu, bendradarbiavimą ir t. t.) savo darbe iki šios ugdymo programos?*, paaiškėjo, jog keleivių pervežimo paslaugų organizacija savo darbe niekada nenaudojo komandinio darbo principų. Tačiau prekybos-gamybos organizacija bei ryšių ir telekomunikacijų organizacijos jau pasitelkdavo komandinio darbo principus ir prieš KDUP. Vis dėlto didžioji dauguma (65 proc.) mokymų dalyvių savo darbe tik epizodiškai pabandydavo dirbti komandoje.

Norint išsiaiškinti, kaip dalyviai vertina KDUP metu pasiūlytas idėjas, buvo pateiktas klausimas: *Ar sutinkate, kad įvairiausių ugdymo programų metu galima daugiau sužinoti apie naujausius vadybos metodus bei jų taikymo galimybes?* Kadangi absoliuti dauguma KDUP dalyvavusių dalyvių į pateiktą klausimą atsakė teigiamai, tikslinga manyti, jog darbuotojai susidomėjo jiems siūlyta medžiaga.

KDUP metu visų organizacijų dalyviai itin aktyviai diskutavo apie ugdymo programos panaudojimo galimybes, privalumus ir trūkumus. Todėl natūralu, kad net 80 proc respondentų teigiamai atsakė į paskutinį klausimą: *Ar pasikeitė (pagerėjo) Jūsų nuomonė apie ugdymo programų panaudojimo galimybes komandinio darbo tobulinimui?*

Apibendrinant galima teigti, jog komandinio darbo tobulinimo eksperimentiniam tyrimui iškelta hipotezė pasiteisino, nes gauti pokyčiai, atlikus „intervenciją“ (KDUP), atskleidė, kad tokiu būdu galima padidinti komandinio darbo veiksmingumą.

Remiantis disertaciniu tyrimu, formuluojamos rekomendacijos, galinčios pagerinti komandinį darbą organizacijoje:

- Darbas turi būti paskirtas komandos nariams pagal jų gebėjimus;
- Narystė komandoje turi būti grindžiama tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno turimais įgūdžiais;
- Kiekvienas komandos narys turi atlikti apytikriai tokią pat darbo apimtį arba neišvengiamai pasireikš skirtingas įsipareigojimas dėl rezultato;
- Komandos darbo užduotys turi būti skiriamos konkrečioms klausimams;
- Komandos dirbs tik tuo atveju, jei bus sulaužytas tradicinis hierarchinis komunikacijos ir tarpusavio sąveikos modelis;
- Konkretūs konflikto modeliai lemia komandinės veiklos produktyvumą ir sėkmę;
- Aukščiausio lygio vadovų komandos turi dirbti kartu, kaip ir visos kitos komandos, dėmesį sutelkdamos į savo užduotį ir puoselėdamos atvirumo, atsidadavimo ir pasitikėjimo aplinką.

IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros šaltinių analizė leido suformuluoti tokias išvadas.

Daugelis autorių grupės ir komandos sąvokas vartoja kaip sinonimus. Kiti pabrėžia, kad komanda yra aukštesnė grupės išsivystymo stadija (vadovavimas pereina į savivaldą) ir sutaria, jog *komandinį darbą* charakterizuoja ne bet kokia darbuotojų ir jų grupių veikla, o darbas, kuris pasiekia tam tikrą kokybinės brandos lygį (sinerginį efektą), įgalinantį komandą veikti veiksmingiau nei veikia vien formaliomis administracinėmis priemonėmis sukomplektuota darbuotojų grupė. Šiuolaikinėje organizacijoje *komanda* turi būti suprantama taip: *tai ne mažiau kaip du žmonės, kurie savo gyvenime ir veikloje remiasi tomis pačiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, savanoriškai prisiimantys atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą, siekiantys tikslo, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškantys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti.*

Išanalizavus ir palyginus tyrėjų pateiktus *komandinio darbo* apibūdinimus, reikšminga išskirti tokias pagrindines *komandinio darbo charakteristikas*: *tikslo siekimas, lyderystė, bendradarbiavimas, kompetencija, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, savalaikiškumas, kūrybiškumas, kruopštumas, atsakomybė.*

Atliekant komandinio darbo vaidmens organizacijose mokslinių tyrimų apžvalgą, pastebėta, jog komandinis darbas yra produktyvesnis už individualų. Nustatyti šie *komandinio darbo organizacijoje privalumai*: veiklos veiksmingumas; komandos narių pasitenkinimas, tobulėjimas; greitas prisitaikymas prie pokyčių, greitesnis sprendimų priėmimo procesas; organizacijoje susidaro sąlygos sparčiai vystytis pačiai; organizacijos nariai efektyviau mokosi ir išmoksta bei išsaugo tai, ko mokėsi; organizacijoje sutaupomas laikas, nuolat vyksta naujovių, idėjų paieška ir įgyvendinimas. Išskirtini tokie *komandinio darbo trūkumai* organizacijoje: netinkamas komandos/komandinio darbo organizavimas, pasipriešinimas komandiniam darbo organizavimui, neveikiančio komandinio darbo raiška (supainioti tikslai, vaidmenys ir kt.), į kuriuos vadovai, tikėdamiesi veiksmingesnio darbo, turi atsižvelgti.

Komandinės veiklos organizacijoje *poreikis* grindžiamas tokiais teiginiais: organizacijos veikla reikalauja įvairialypės informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse; organizacijos veikloje iškilusios problemos sprendimo būdas nėra akivaizdus; organizacijos veiklos problemos sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų; komandinis sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Siekiant užtikrinti veiksmingos komandos kūrimą organizacijoje, išskirti *grupės tapimo komanda* etapai: komandos formavimas, komandos statuso nustatymas, komandos norminimas, komandos savivalda ir komandos tobulinimas. Pateiktas *komandos formavimo procesas*, kurį

sudaro penki etapai: pasirengimas formuoti komandą, komandiniam darbui sąlygų sudarymas, komandos suformavimas, nuolatinis komandos ugdymas ir tobulinimas, nuolatinis komandos palaikymas.

Išanalizavus užsienio bei Lietuvos autorių *komandinio darbo* tobulinimo problemas pastebėta, kad nėra susisteminti veiksniai, identifikuojantys *veiksmingą ir neveiksmingą komandinį darbą*. Išskirti šie *veiksmingą komandinį darbą* identifikuojantys veiksniai: aiškus tikslas, normos, įtaka, tinkamas vadovas, bendravimas, statusas, narystė, palankus psichologinis mikro klimatas, konfliktų sprendimo būdai, vaidmenų pasiskirstymas ir atlikimas, mokymo ir mokymosi reikšmė. *Neveiksmingą komandinį darbą* identifikuojantys veiksniai yra šie: netinkamas vadovavimas, nepakankama darbuotojų kvalifikacija, nekonstruktyvus klimatas, migloti tikslai, žemi darbo rezultatai, neefektyvūs darbo metodai, atvirumo stygius ir konfrontacija, nebrandūs bendradarbiai, nepakankamas novatoriškumas ir kūryba bei nekonstruktyvūs santykiai su kitais padaliniais, komandos narių nesugebėjimas susitaikyti su pokyčiais organizacijoje arba pasipriešinimas komandinio darbo organizavimui.

Atlikta *komandinio darbo* tobulinimo požiūrių analizė išryškino veiksmų sekos sudarymo nuolatiniam *komandinio darbo* tobulinimui svarbą ir leido suformuoti *komandinio darbo* tobulinimo procesą, kuris apima 4 pagrindines stadijas: komandinio darbo problemų analizė, komandinio darbo diagnostika, komandinio darbo tobulinimo sprendimai ir komandinio darbo tobulinimo kontrolė.

Įvertinant ir apibendrinant užsienio bei Lietuvos autorių darbuose pateiktas *komandinio darbo* tobulinimo organizacijoje prielaidas bei remiantis suformuotu *komandinio darbo* tobulinimo procesu, sukurtas teorinis *komandinio darbo tobulinimo* modelis. Šiuo modeliu *komandinis darbas* vertinamas (atliekama diagnostika) pagal šešias tobulinimo dimensijas/veiksnius: komandos organizavimas, vadovavimas komandai, komunikacija komandoje, atsidavimas darbui ir atsakomybė, orientacija į tikslą ir pasiekimus, komandos vaidmuo ir statusas. *Komandinio darbo* tobulinimas organizacijoje apima tokius komandinės veiklos tobulinimo sprendimus: tobulinimo tikslų formulavimą, tobulinimo priemonių nustatymą, tobulinimo įgyvendinimą, tobulinimo kontrolę. Šis modelis gali būti taikomas kaip universali priemonė nuolatiniam *komandinio darbo* tobulinimui organizacijoje per grįžtamąjį ryšį. Reikšminga atkreipti dėmesį į tai, kad komandinio darbo tobulinimą organizacijoje gali įtakoti: komandos narių kompetencija, organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, vadovavimas/lyderiavimas komandoje, komandos narių refleksija bei komandos narių socializacija.

Komandinio darbo tobulinimo įdiegimui organizacijose suformuota *komandinio darbo* diagnozavimo ir tobulinimo proceso eiga.

Komandinio darbo diagnozavimas ir tobulinimas apima du etapus: komandinio darbo diagnostika ir komandinio darbo tobulinimo sprendimai. Komandinio darbo būklės diagnostika apima du žingsnius: komandinio darbo funkcionalumo nustatymas ir komandinio darbo raiškos dimensijų/veiksnių diagnozavimas. Esant gerai komandinio darbo būklei, komandinio darbo problemų paieška baigiasi, ir toliau palaikoma palanki komandinio darbo būklė. Nustačius komandinį darbą kaip problemišką, ieškoma priežasčių ir identifikuojami tobulintini veiksniai. Nustatytos komandinio darbo stipriosios pusės ir toliau palaikomos. Priėmus sprendimą tobulinti komandinį darbą, antrame etape numatomos komandinio darbo tobulinimo priemonės, jų įgyvendinimas. Komandinio darbo tobulinimas turi būti nenutrūkstamas procesas, todėl reikalinga nuolatinė tobulinimo kontrolė. Komandinio darbo tobulinimo sprendimų kontrolės tikslas – nustatyti, ar tobulinimo sprendimai sąlygojo teigiamus komandinio darbo pokyčius, kurios iš pasirinktų tobulinimo priemonių buvo sėkmingos. Komandinio darbo tobulinimas gali būti vykdomas nuolat, kol galiausiai jis tampa funkcionalus.

Irodyta, kad komandinio darbo tobulinimo empirinis tyrimas grindžiamas šia tyrimų logika: tyrimo filosofija, tyrimo strategija, tyrimo vietos ir imties, duomenų rinkimo ir apdorojimo metodo pasirinkimas, tyrimo validumo (patikimumo) užtikrinimas.

Išanalizavus užsienio bei Lietuvos autorių darbuose pateiktus komandinio darbo tyrimo instrumentus teigtina, kad *komandinio darbo* funkcionalumo diagnostiniam tyrimui pasirinktas „Team Puls“ testas yra kokybiškas. Testas tenkina esminius psichometrijos reikalavimus: savo normose atspindi verslo ir ne verslo organizacijų komandinio darbo įvairovę ir yra išbandytas verslo konsultavimo praktikoje. „Team Puls“ testui būdinga tai, kad jis nesiremia kokia nors viena vadybos ar psichologine teorija. Remiantis „Team Puls“ testo aukštomis psichometrinėmis charakteristikomis (validumas, reliabilumas, reprezentatyvumas, ekonomiškumas), galima teigti, jog testo taikymas Lietuvos kultūros sąlygomis pasiteisina. „Team Puls“ testo rezultatai pagrįstai gali būti taikomi bei interpretuojami trim skirtingais lygiais: testo bendrojo vidutinio balo lygmenyje, atskirų šešių testo subskalių vidurkių lygmenyje bei pavienių testo klausimų vidutinių įverčių lygmenyje. Šiuo testu galima diagnozuoti *komandinio darbo* būklę, identifikuoti *komandinio darbo* tobulinimo dimensijas/veiksnius.

Diagnostinio tyrimo rezultatai atskleidė tokius pagrindinius *komandinio darbo* raiškos aspektus: Lietuvos kaimo prekybos komandose *komandinis darbas* yra veiksmingesnis – labiau pasireiškia nei miesto prekybos ar gamybos komandose. Įvertinus gautus statistinius rodiklius galima teigti, kad Lietuvos privataus sektoriaus ir statutinės organizacijos komandose darbuotojai komandinį darbą linę vertinti vidutiniškai. Palyginus skirtingų (plataus profilio verslo, statutinių ir

įvairaus tipo) organizacijų tyrimo rezultatus, nustatyta, kad geriausiai *komandinis darbas* vertinamas kaimo turizmo organizacijose. Prasčiausiai – kaimo verslo, statutinėse, biudžetinėse organizacijose. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, sukonkretintas *komandinio darbo* tobulinimo modelis Lietuvos organizacijų pavyzdžiu.

Numatyti komandinio darbo tobulinimo Lietuvos organizacijose *veiksniai*: komandos organizavimas, vadovavimas komandai, komunikacija komandoje, atsidavimas darbui ir atsakomybė.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, išskirti tokie *komandinio darbo tobulinimo sprendimai* ir *priemonės*: *įsipareigojimo ir atsakomybės padidinimas* (P₁ - suteikti padalinių nariams galimybę dalyvauti tobulinimo sprendimų procesuose, P₂ - įtraukti į kiekvieną komandos darbo planą tobulėjimo bei asmeninės atsakomybės užduotis, P₃ - įvesti pagrįstą pasiektų rodiklių fiksavimo sistemą, sukuriant paskatinimų bei drausminimo sistemas, kuriose turėtų būti numatytas nuopelnų įvertinimas ir klaidų iškėlimo mechanizmas); *bendravimo komandoje pagerinimas* (P₄ - sukurti komandose atvirumo, paramos ir pasitikėjimo atmosferą, P₅ - ieškoti konfliktų sprendimo būdų, atlikti konfliktinių situacijų analizę komandose, pasikvietus konfliktų valdymo specialistą į įmonę); *vadovavimo komandai pagerinimas* (P₆ - skatinti žmones, sugebančius vadovauti, lavinti šiuos įgūdžius, P₇ - sudaryti kvalifikacijos kėlimo perspektyvas, P₈ - organizuoti vadovų ir darbuotojų susirinkimus, siekiant aptarti komandų darbo rezultatus, esmines darbo problemas); *komandos organizavimo pagerinimas* (P₉ - pasiskirstyti komandose darbais, susitarti dėl terminų, nuspręsti, kokius sprendimus reikia priimti pritarant visiems, P₁₀ - inicijuoti komandos narius kartu planuoti užduotis, P₁₁ - siekti, kad vienodai būtų reaguojama į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę).

Įgyvendinant *komandinio darbo* tobulinimo sprendimus Lietuvos organizacijose, atliktas eksperimentas. *Komandinio darbo* tobulinimo eksperimentui organizacijose atlikti numatyti tokie *etapai*:

- *Tyrimo problemos suformulavimas* – būtina aiškiai apsibrėžti tyrimo problemą, nes nuo to labai priklauso, kokie bus parenkami tyrimo metodai.
- *Poveikio priemonės/-ių parinkimas* – būtina aiškiai numatyti poveikio priemonę/-es, nes nuo to priklauso tyrimo nauda organizacijai.
- *Tyrimo populiacijos identifikavimas* – būtina aiškiai apsibrėžti tyrimo imtį, nes nuo to priklauso, koks bus imties tūris, atrankos būdai bei materialinės tyrimo atlikimo sąlygos.
- *Eksperimento trukmės fiksavimas, instrukcijų standartizavimas* - būtina griežtai laikytis numatytų tyrimo procedūrų, nes nuo to priklauso, kiek užtruks eksperimentas.

Atsižvelgiant į eksperimentinio tyrimo metu gautus rezultatus, parengtas toks *komandinio darbo ugdymo veiksmų planas*:

- *Komandinio darbo ugdymo poreikio nustatymas* – būtina iširti darbuotojų nuomonę prieš intensyvią komandinio darbo ugdymo programą.
- *Komandinio darbo ugdymo programos parengimas* – būtina suformuluoti ugdymo tikslus ir uždavinius, parinkti ugdymo metodus.
- *Komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimas – darbuotojų požiūrio į problemas bei priemones, veiksmingumą komandinį darbą tyrimas* - būtina vykdyti intensyvią komandinio darbo veiksmingumo priemonių formuojamąją veiklą.
- *Komandinio darbo ugdymo poreikio tenkinimo įvertinimas* - būtina iširti darbuotojų nuomonę po komandinio darbo ugdymo programos įgyvendinimo.
- *Išvadų pristatymas* – būtina supažindinti eksperimento dalyvius su tyrimo rezultatai.

Komandinio darbo gerinimui Lietuvos organizacijose įgyvendinti suformuota „Komandinio darbo ugdymo programa“. Pakankamo turinio kriterijų atitinkanti „Komandinio darbo ugdymo programa“ atspindi šią sudedamųjų dalių visumą: programos tikslų ir uždavinių formulavimas; turinio numatymas (teorinis ar praktinis); programos įgyvendinimui metodų parinkimas; programos įgyvendinimo trukmės ir rezultatų numatymas.

Vertinant eksperimento rezultatus teigtina, kad parengta KDUP yra mokliškai pagrįsta ir naudinga, nes pozityviai pasikeitė komandinio darbo veiksmingumas ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandose nuo 0,15, o kai kuriose komandose net iki 0,94 standartinio nuokrypio, keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,40 iki 1,0 standartinio nuokrypio, prekybos-gamybos organizacijos komandose pokyčiai svyravo nuo 0,20 iki 0,96 standartinio nuokrypio.

Išanalizavus eksperimente dalyvavusių dalyvių komandinio darbo vertinimo dinamiką, galima išskirti tokį KDUP teigiamą poveikį: *skatina įvairaus pobūdžio diskusijas; padeda atsiskleisti darbuotojų emocijoms potyriams; skatina komandų narius bendradarbiauti, kartu identifikuoti problemas, ieškoti problemų sprendimo būdų, mažina konfliktus, drausmės organizacijose problemas.*

Atsižvelgiant į eksperimento rezultatus, konstatuotina, kad trumpalaikės komandinio darbo ugdymo programos (KDUP) metu, intensyviai, tikslingai, kryptingai dirbant ir turint sistemą, galima pasiekti tokių rezultatų: *pozityviai paveikti, pakoreguoti ir pakeisti komandinio darbo veiksmingumą komandose; paskatinti organizacijas ne tik domėtis komandinio darbo tobulinimo galimybėmis, bet jas sėkmingai diegti savo veikloje.*

Atliktas komandinio darbo tobulinimo eksperimentas Lietuvos (ryšių ir telekomunikacijų paslaugų, keleivių pervežimo paslaugų, prekybos-gamybos) organizacijose KDUP visiškai pasiteisino.

Remiantis disertaciniu tyrimu suformuluotos šios rekomendacijos leidžiančios pagerinti komandinį darbą organizacijose: darbas komandos nariams turi būti paskirstytas pagal jų gebėjimus; narystė komandoje turi būti grindžiama tuo, ką kiekvienas narys gali pasiekti, ir remtis kiekvieno nario turimais įgūdžiais; kiekvienas komandos narys turi atlikti apytikriai tokią pat darbo apimtį arba neišvengiamai pasireikš skirtingas įsipareigojimas dėl rezultato; aukščiausio lygio vadovų komandos turi dirbti kartu, kaip ir visos kitos komandos, dėmesį sutelkdamos į savo užduotį ir puoselėdamos atvirumo, atsidavimo ir pasitikėjimo aplinką.

Tolimesnių tyrimų kryptys

- Atlikti eksperimentą kitokio tipo organizacijose, siekiant detalesnės ir gilesnės komandinio darbo tobulinimo organizacijose analizės.
- Įgyvendinti ilgalaikes ir trumpalaikes komandinio darbo ugdymo programas organizacijose, siekiant nustatyti ir palyginti jų naudingumą.
- Atlikti papildomus kokybinius tyrimus organizacijose, siekiant gilesnės valdymo sprendimų priėmimo analizės tobulinant komandinį darbą.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. Adair, J. (1989). *Developing Leaders*. Guilford. Talbot Adair press.
2. Aggestam, K. (2005). *Enhancing Ripeness: Transition from Conflict to Negotiation. Escalation and Negotiation in International conflicts*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Altpeter, T., Luckhardt, K., Lewis, J.N. et al (2007). Expanded surgical time out: a key to real-time data collection and quality improvement. *J Am Coll Surg* 204:527–532.
4. Andriuščenka, J. (2001). Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas: VDU. Nr.20, p.25-39.
5. Anglų – lietuvių kalbų žodynas (1975). Vilnius: Mintis.
6. Appelbaum, S., Bethune, M., Tannenbaum, R. (1999). Downsizing and the emergence of self – managed teams. *International Journal of Participation & Empowerment*. MCB University Press. 5 (7): 109-130.
7. Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations // *Harvard Business Review*, No. 55(5), p. 25-115.
8. Aubrey, C. A., Felkins, P. K. (1988). *Teamwork: Involving People Quality and Productivity Improvement*. White Plaines. New York.
9. Avelino, J. J., Lifton, H. J. (2002). How to develop a group into an effective work team. [žiūrėta 2007–06–20]. Prieiga per internetą http://www.aednet.org/ced/feb99/people_points.htm.
10. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions // *The Annual Review of Psychology by University of California*. 04/28.
11. Babbie, E. R. (1975). *The Practice of Social Research*. CA, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
12. Bailey, K. (1987). *Methods of Social Research*. N.Y.
13. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
14. Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai : mokomoji knyga*. Kaunas: VDU.
15. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: bendrasis AM vadovėlis*. Kaunas: VDU.
16. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E., Šalkauskienė, L. (2007). The aspects of managerial teamwork competence: research in Lithuanian companies // *Management Horizons: Visions and challenges: Proceedings of the 9th International Conference*. Kaunas:VDU, p. 39-50.
17. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU.
18. Bakanauskienė, I., Šalkauskienė, L. (2008). Komandinio darbo raiškos ypatumai Lietuvos kaimo prekybos įmonėse // *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: LŽŪU. Nr. 12 (1), p. 35-41.
19. Baker, D. P., Gustafson, S., Beaubien, J. et al. (2005). *Medical Teamwork and Patient Safety: The Evidence-based Relation. Literature Review*. AHRQ Publication No. 05-0053, April 2005. Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD. <http://www.ahrq.gov/qual/medteam/>
20. Baker, D., Day, R., Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research* 41 (4p2).
21. Baker, D., Horvath, L., Champion, M., Offermann, L., Salas, E. (2001). The ALL Teamwork Framework. [žiūrėta 2008–08–20]. Prieiga per internetą: <http://www.nald.ca/fulltext/measlit/226.htm>
22. Balvočiūtė, R. (2007). *Holistinis organizacijos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui*. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
23. Bamber, C. (2001). *Agile manufacturing in UK aerospace small to medium size enterprises*. PhD thesis submitted for review, University of Salford.
24. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
25. Barnett, R. (1999). Learning to work and working to learn. In: *Understanding Learning at work*. London & New York: Routledge.
26. Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability ' and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 83: 37"-391.
27. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija.
28. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
29. Belbin, M. (1994). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford.
30. Belbin, M. (2004). *Management Teams*. Oxford.
31. Bendorienė, A., Bogušienė, V., Dagitė, E. ir kt. (2003). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma Littera.
32. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Merkys, G., Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // *Socialiniai tyrimai. Šiauliai: ŠU*. Nr. 1(5), p. 38–45.
33. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Tijūnaitis, R. (2005). Publikacijų „Komandos samprata ir komandinio darbo esmė“ tema raiška ir ypatumai // *Ekonomikos ir vadybos aktualijos. Penktosios studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Šiauliai: ŠU*, p. 166–175.
34. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai : atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
35. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
36. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.

37. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis. II dalys. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
38. Byham, W., Smith, G., Paese, M. (2001). *Grow Your Own Leaders*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
39. Blake, C. (2008). *Sprendimų priėmimo menas*. Vilnius: Verslo žinios.
40. Blalock, H. M. Jr. (1989). *Power and Conflict: Toward a General Theory*. Newbury Park, CA: Sage.
41. Blanchard, K. (1990). *Building High Performance Teams*. Escondido: CA.
42. Blanchard, K. (2003). *Fulls team ahead: unleash the power of vision in your company and your life*. Jessie Stone San Francisco: Berrett-Koehler.
43. Bleckhard, R. (1982). Optimizing Team Building Efforts. *Journal of Contemporary Business* 1(3): 23-32.
44. Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (4th ed.). Statistics for the social sciences. Berlin: Springer.
45. Brass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
46. Brewer, N., Wilson, C., Beck, K. (1994). Supervisory behavior and team performance amongst police patrol sergeants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Nr.67 p. 69-70.
47. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA : Harvard Press.
48. Bushe, G. R. (1998). Appreciative Inquiry with Teams. *The Organization Development Journal*.
49. Butkus, F.S. (1996). Linijinė ir funkcinė organizacijos vadybinės struktūros dedamosios// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 2, p. 23-33.
50. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
51. Butkus, F.S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.
52. Callan, G.A. (2004). What would Mavhiavelli think ? An overview of the leadership challenges in team-based structures// *Team Performance Management*. Volume 10 (3/4), p.77-83.
53. Carpenter, J., Bowles, S., Gintis, H. (2006). Mutual monitoring in teams: theory and experimental evidence on the importance of reciprocity. *IZA Discussion Paper № 2106*. Middlebury, 35 p.
54. Carpenter, M. A., Fredrickson, J. W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(3): 533-545.
55. Castka, P., Bamber, C., Sharp, J. & Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 7, nr 7/8, p. 123-134.
56. Chatman, J. A., Flynn, F. J. (2001). The Influence of Demographic Composition on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal* 44(5) : 956-974.
57. Che, Y., Yoo, S. (2001). Optimal incentives for teams // *American Economic Review*. Vol. 91. 525 – 541.
58. Cohen, L. Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London and New York.
59. Coldeway, D. O. (1998). Methodological Issues in Distance Educational Research. *American Journal of Distance Education*, v2, n3 p. 45-54.
60. Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practice / London: DP Publication Ltd., 582 p.*
61. Cole, L., Cole, M. (2000). Teamwork // *Journal of Communication World*, 4 (17).
62. Colenso M. (2000). How to accelerate team development and enhance team productivity, in Colenso, M. (Ed.). *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, Prentice-Hall, London.
63. Cooperrider, D. L., Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press. Volume 1, p. 129-169.
64. Cordery, J. L., Mueller, W. S., Smith, L. M. (1991). Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study// *The Academy of Management Journal*, JSTOR.
65. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
66. *Dabartinės Lietuvių kalbos žodynas* (1993). Lietuvių kalbos institutas; redaktorių kolegija: Keinys, ST., Klimavičius, J., Paulauskas, J., Pikčilingis, J.Sližienė, N., Ulvydas K., Vitkauskas, V., 3-as pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
67. Daft, R. (2003). *Management*. USA: Thomson: South-Western West.
68. Dahrendorf, R. (1982). *On Britain*. London: British Broadcasting Corporation.
69. Dawe, S. (2003). Determinants of successful training practices in large Australian firms. NCVET.
70. Dereškevičiūtė, E. (2000). Pradinių sąlygų ir grupės procesų įtaka komandos efektyvumui // *Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai: psichologija*. Vilnius: VU.
71. Dereškevičiūtė, E., Chomentauskas, G. (2001). Vadovų komandos efektyvumo veiksniai// *Psichologija*. Vilnius. (2), p.60-77.
72. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
73. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
74. Doyal, L., Gough, I. (1991). *A Theory of Human Need*. London: Macmillan.
75. Douglass, L., Bevis, E. (1979). *Nursing Management and Leadership in Action*. St. Louis, Missouri: C.V. Mosby Company.
76. Downey, M. (2008). *Efektyvus koučingas*. Vilnius: Sapnų sala.
77. Dromantas, M. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių specifika.

78. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas //Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
79. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose//Viešoji politika ir administravimas. Nr. (8).
80. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles. New York: Harper & Row.
81. Drucker, P. F. (1988). Leadership: More Doing Than Dash. The Wall Street Journal 14: 16.
82. Drucker, P. F. (1990). Managing in Turbulent Times. New York: Harper and Row.
83. Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist Society. Oxford: Linacre House, Jordan Hill.
84. Drucker, P. F. (2001). The Practice of Management. Great Britain: MPG Books Ltd.
85. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. Academy of Management Journal 45:13,5-1 AA.
86. Edelman, J. Crain, M.B. (1997). Derybų kelias. Vilnius.
87. Ekonomikos terminai ir sąvokos: mokomasis žodynas. (1999) Vilnius: VPU.
88. Everard, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
89. Fish, D., Twinn, S. (1997). Quality Clinical Supervision in the Health Care Professions: Principled Approaches to Practice. Oxford: Butterworth Heinemann.
90. Fisher, K. (1993). Leading Self-Directed Teams. New York: McGraw-Hill
91. Fisher, K. (2000). Leading elf – directed work teams: a guide to developing new team leadership skills. New York:McGraw – Hill, Inc.
92. Fisher, K., Fisher, M. (1997). The Distributed Mind: Achieving High Performance Through the Collective Intelligence of Knowledge Work Teams. New York: McGraw – Hill, Inc.
93. Flin, R., Yule, S., McKenzie, L., Paterson-Brown, S., Maran, N. (2006). Attitudes to teamwork and safety in the operating theatre. The Surgeon; 4:145-151.
94. Foster, N. (2000). Settings up the teams-preconditions of success, in Colenso, M. (ED.) Kaizen Strategies for Improving Team Performance, Prentice-Hall, London.
95. French, L., Bell, C. (1984). Organizational Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
96. Furst, M. (1998). Psichologija. Vilnius.
97. Gill, J., Johnson, P. (1997). Research Methods for Managers. 2nd Ed. London: Paul Chapman Publishing.
98. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacijų vertybių aspektu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 39, p. 67–83.
99. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
100. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). Lyderyste: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą, Kaunas : Smaltija.
101. Gordon, J. (2001). Organizational behavior. A diagnostic approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Edition.
102. Grint, K. (1991). The sociology of Work: an Introduction. Cambridge: Polity Press.
103. Guerin, M. L. (1997). Teamwork at Barton Company: A Psychodynamic Perspective.
104. Gumbickaitė-Šilingienė, V. (1998). Kolektyvinis valdymas. Kaunas: Technologija.
105. Guščinskiene, J. Sapezinskiene, L., Svedine, L. (2003). Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialist komandos pavyzdziu. Kaunas: Technologija.
106. Hacker, H. Et.al. (1998). Standards fuer paedagogisches und psychologisches Testen. Hogrefe Verlag, Hans Huber Verlag. Bern, Toronto, Seattle.
107. Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, p. 315-512.
108. Hackman, J.R. (1990). Introduction: work teams in organizations: an oriented framework. MA: Addison Wesley.
109. Hale, R. (2009). Efektyvus veiklos valdymas: kompleksinis metodas, kaip atskleisti geriausias jūsų darbuotojų savybes. Vilnius: Vaga.
110. Hale, R., Whitlam, P. (2009). Efektyvus veiklos valdymas. Vilnius: Vaga.
111. Hamilton, B., Nickerson, J., Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: an empirical analysis of the impact of team on productivity and participation // Journal of Political Economy. Vol. 111. P. 465 – 497.
112. Hamlin, R. P. (2003). Induction, Deduktion and the Pig Headed Decision Maker: Why we Shoud Learn to Love Them All // The Marketing Review, Vol.3.
113. Hare, A. P. (1992). Group, Teams and Social Interaction: Theores and Applicaions. New York: Praeger Publishers.
114. Hargreaves, A. (2008). Mokymas žinių visuomenėje: švietimas nesaugumo amžiuje. Vilnius: Homo liber.
115. Harrington, H. J. (1994). Of tails and teams: A fable for children and ceo's. Milwoukee, WI: ASQC Quality Press.

116. Harrington, H. J., Lomax, K. C. (1999). *Performance Improvement Methods. Fighting the War on Waste*. U. S. A: McGraw-Hill.
117. Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal* 45: 1029—1045.
118. Hartig, J., Klieme, E. (2008). Assessment of competencies in educational contexts. Hogrefe.
119. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
120. Henderson, A. D., Fredricksion, J. W. (2001). Top Management Team Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Economic and Behavioral Views. *Academy of Management Journal* 44(1): 96-117.
121. Hendrix, G. (2002). The importance of goals to the Success of Work Teams. CSWR Papers. University of North Texas: Center for the Study of Work Teams. <http://www.workteams.unt.edu/reports/ghedrix.htm>
122. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills. CA: Sage.
123. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. CA: Sage. <http://www.Ispso.org/symposia/Philadelphia/97guerin.htm>.
124. Hollensbe, E. C., Guthrie, J.P. (2000). Group pay-for-performance plans: The role of spontaneous goal setting//*The Academy of Management Review*, Oct.
125. Imber, J., Toffler, B.-A. (2000). *Dictionary of Marketing Terms*, 3rd edition. USA: Barron's Educational Series, Inc.
126. Ingenkamp, K. (1988). *Lehrbuch der paedagogischen Diagnostik*. Weinheim: Beltz.
127. Ingenkamp, K. (1989). *Diagnostik in der Schule: Beitrage zu Schluesselfragen der Schuelerbeurteilung*. Weinheim-Basel: Beltz.
128. Ivanovic, A., Collin, P.H. (2000). *Dictionary of Marketing*, 2nd Edition. Great Britain: Peter Collin Publishing Ltd.
129. Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). *Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas. Daktaro disertacija*. Šiauliai: Lucilijus.
130. Yin, R. K. (1994). *Case study Research: Design and Methods*. 2nd ed, Sage Publications Inc.
131. Yukl, G. (2001). *Leadership in Organization*. London: Prentice Hall Int.
132. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
133. Jadovas, V. (1987). *Socialiniai tyrimai: metodologija, programa, metodai*. Maskva.
134. Jay, R. (1995). *Build a great team*. London.
135. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr. 38, p. 67–78.
136. Jehn, K. A., Mannix, E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict : a Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of management Journal* 44 (2) :238-251.
137. Jewell, B. R. (2002). *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
138. Jezerskytė, E., Žydžiūnaitė, V. (2005). Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: the Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing//*Socialiniai mokslai*. 3 (49). p. 87-95.
139. Jovaiša, L.(2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
140. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
141. Jucevičius, R. (1996). *Organizacijos transformavimo koncepcijų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr. 3.
142. Jucevičius, R. (1996). *Organizacijos vystymas jos strateginės architektūros pagrindu // Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija. Nr. 4(8), p. 19-26.
143. Jucevičius, R. (1997). *The main Ideas of the concept of Strategic Development of Organizations// Socialiniai mokslai*. Kaunas: KTU. Nr. 2(11), p. 23-28.
144. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras*.
145. Jungkuz, D. (1999). *Išsilavinimas ir kvalifikacija – profesinio rengimo tikslai didaktinių modelių kontekste. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*. Kaunas: VDU.
146. Juščius, V. (2001). *Įmonių restruktūrizavimo samprata ir vertinimo problemos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr.20, p. 101-107.
147. Kagan, S. (1994). *Cooperative Learning*. San Clemente. Ca:Kagan Publishing.
148. Kalinauskas, R. (1999). *Struktūra – vadybos objektas ir kibernetikos dalykas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. Nr. 10, p. 73–83.
149. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
150. Kareckaitė, D. (2006). Darbuotojų motyvacijos pasireiškimas vadybos raidoje. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf
151. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

152. Katzenbach, J., Smith, D. (1993). *Magic of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
153. Калабин, А. А. (2006). К вопросу об определении термина команда. Москва: Кameleon.
154. Keller, R.T. (2001). Cross-functional Project Groups in Research and New Product Development : Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes. *Academy of Management Journal* 44 (3) :547-55.
155. Kim, K., Roush, F. (1997). *Team theory*. Chichester: Ellis Horwood.
156. Kinderys, A. (ats. red.) (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius.
157. Kirby, J., Žydzūnaitė, V., Truncienė, R., Miklušienė, O., Sereikienė, B. (1999). *Bendrieji gebėjimai*. Vilnius: ŠMM.
158. Kirkman, B. L., Shapiro, D. L. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management Review* 22: 730-757.
159. Kirkman, B. L., Shapiro, D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: the Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal* 44(3): 557-569.
160. Kocher, M., Straub, S., Sutter, M. (2004). Individual or team decisionmaking – causes and consequences of self-selection. Innsbruck: University of Innsbruck.
161. Kolb, D. A. (1984). *Eperiantial Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
162. Kriščiūnas, K., Daugėlienė, R. (2006). Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba. Kaunas: Technologija.
163. Kron, T. (1981). *The Management of Patient Care*. Washington: W. B. Saunders Company.
164. Kuebel, M. A. (2002). *Living learning: a reader in theme-centered interaction*. Medie House Delhi.
165. Kumle, J., Kelly, N. (2000). Leadership vs. Management. *Supervision*, Vol. 61 Issue 4.
166. Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 17, nr 1, pp. 32-41.
167. Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi sampratos metmenys// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 2, p. 63-73.
168. Kvedaravičius J., Narbutaitė I. (2005). Sinergija – organizacijos vystymąsi suponuojantis veiksnys // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 36.
169. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU.
170. Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (1999). Nuo planavimo prie programavimo siekiant užtikrinti organizacijos vystymąsi // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 10, p. 84-94.
171. Kvedaravičius, J., Jusevičiūtė-Ufartienė, L. (2006). Minties veikla vldant ir vystant organizacijas// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 39. p. 105-128.
172. Kvedaravičius, J., Lodienė, D. (2002). Organizacijos vystymosi galimybės ir jo praktiniai žingsniai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 22.
173. Laumenskaitė, E. (2003). Self-management in times of change // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 27, p. 71–79.
174. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Ekonomikos teorija ir praktika*. Nr. (1) p. 23-35.
175. Laužackas, R. (1995). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 2, p. 107-118.
176. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo metodologija. Kaunas: VDU.
177. Laužackas, R., Pukels, K. (2002). Kvaliikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas; tyrimai ir realijos*. Kaunas: VDU. Nr. 3. p. 10-17.
178. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas.
179. Lepaitė, D. (2003). Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija. Kaunas: Technologija.
180. LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Hedlund, J. (1997). Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than g. *Journal of Applied Psychology* 82: 803-811.
181. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method, and Reality in Social Science*. *Human Relations* 1: 5-41.
182. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
183. Lienert, G.A., Raatz, U. (1994). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim.
184. Likert, R. L. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
185. Lipinskienė D., Stokaitė I. (2005). Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis. Internetė: <http://m.smf.su.lt/documents/konferencijos>.
186. Locke, E. A. (2001). Motivation by Goal Setting//*Handbook of Organizational Behavior*. (2), p. 43-54.
187. Lodienė, D., Kvedaravičius, J. (2003). Business development from the point of view of process// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 26, p. 131–140.

188. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: Kaunas: Technologija.
189. Luobikienė, I. (2008). Sociologinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija
190. Mahmoodi, S., King, G. (1992). Top Management Team Competencies for Public Libraries. USA : Minnesota Libraries XXX (Autumn-Winter).
191. Margerison, C. J., McCann D.J. (2000). Team Management: Practical New Approaches. London: Management Books.
192. Margerison, C. J., McCann D.J. (2006). TMS Work – Based Assessments and Feedback Instruments. London: Management Books.
193. Marino A., Zabochnik J. (2004). Internal competition for corporate resources and incentives in teams // The RAND Journal of Economics. Vol. 35. № 4. P. 710 – 727.
194. Martin CH., Shin J., Mochizuki M. (2006). Team versus individual work, what's the difference? [žiūrėta 2008–05–10]. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>
195. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). Elitas ir lyderystė. Vilnius.
196. Matulionis, A.V. (2001). Sociologija. Vilnius: Homo Liber.
197. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai, nr. 3 (29), p. 7-16.
198. Mellish, L., Limerick, B. (2000). Appreciative Consultation: The Consulting Perspective – Reclaiming Our imaginative Competence: Appreciating People's Contributions, to Organising. [žiūrėta 2007–06–20]. Prieiga per internetą <http://www.Mellish.com.au/Resources/appconsultation.htm>.
199. Mendelsohn, R. (1998). Learning Team Toolkit. University of Phoenix.
200. Mendelsohn, R. (1998). Teamwork – the key to productivity. Journal of Management in Engineering. [žiūrėta 2008–05–10] Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>
201. Merkys, G. (1997). Transkulturelle Validität und Kulturspezifität: Neue Perspektiven empirischer Referenz. In Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996. Schwerpunktthema: Wissen und Handeln. S. 310-316. Göttingen: Hogrefe Verlag.
202. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠU.
203. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. Filosofija, Sociologija, nr. 3, p. 53-64.
204. Merkys, G. (1999). Sprachliche Adaptation und transkulturelle Validierung der Erhebungsinstrumente. Magister. An international journal for psychology and education, nr.6, p. 22-35.
205. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // Socialiniai mokslai, nr.2 (19), p. 7-22.
206. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test. // Social Sciences // Kaunas University of Technology. 3 (49).
207. Merkys, G., Krupavičius, A., Šumskas, A. (2002). Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas xxx padaliniuose). Kaunas: KTU.
208. Merkys, G., Žydzūnaitė, V., Šaparnis, G., Urbonaitė-Šlyžiuvienė, D., Dromantas, M. (2000). Teamwork Dysfunctions at Large – Scale Enterprises: Comparative Research Based on Norm-Referenced Testing. // Engineering Economics = Inžinerinė ekonomika. – Kaunas University of Technology.
209. Mikalauskas, R. (2008). Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas. Kaunas: LKKA.
210. Mikalauskas, R., Švagždienė, B., Fominienė, V. B. (2009). Komandinės veiklos organizavimas ir skatinimas turizmo organizacijose: teorinis aspektas // Mokslas ir edukaciniai procesai.
211. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
212. Mockaitis, A. I., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą rytų Europos šalyse lyginamoji analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 31, p. 153–165.
213. Morrison, E. W. (2002). Newcomers relationships : The role social network ties during socialization. Academy of Management Journal 44(6) : 1149-1160.
214. Morse, J. M. (1999). Approches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. Readings in Research Methodology (2 nd ed.) editor: Downs, F. USA: Philadelphia, Lippincott. p. 61-64.
215. Neuman, G. A., Wagner, S. H., Christiansen, N. D. (1999). The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. Group & Organization Management 24: 28—45.
216. Neverauskas, B. (2001). Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė I. Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
217. Nonaka, I. & Takenchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Oxford.
218. Obrazcovas, V. (2006). Valdymo ir administravimo principai., Vilnius: Baltos lankos.
219. Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., McCauley, C. D. (1994). Gender Differences in Manager's Developmental Job Experiences. Academy of Management Journal 37(1): 46-67.
220. Oksford Advanced Learner's Dictionary (1998).
221. Organ, D., Bateman, T. (1986). Organizational behavior. Plano, Texas: Business Publikations, Inc.
222. Orsburn, J., Moran, L., Musselwhite, E., Zenger, J. (1990). Self-Directed Work Teams. The New American Challenge. Business one IRW1N, Homewood, Illinois.

223. Ouchi, W. G. (1982). *How american business can meet the Japanese challenge*. New York: NY: Basic Books.
224. Paige, J. T., Aaron, D. L., Yang, T. et al (2008). Implementation of a preoperative briefing protocol improve accuracy of teamwork assessment in the operating room. *Am Surg* 74:817–823.
225. Paige, J., Aaron, D., Yang, T., Howell, D., Chauvin, S. (2009). Improved Operating Room Teamwork via SAFETY Prep: A Rural Community Hospital's Experience. *World Journal of Surgery* , 33(6), 1181-1187.
226. Paige, J.T., Aaron, D. L., Yang, T., Howell, D. S., Hilton, C.W., Isidore, C., Chauvin, S.W. (2008). Implementation of a preoperative briefing protocol improves accuracy of teamwork assessment in the operating room. *American Surgeon* 74 (9): 817-823.
227. Paliduskaitė, J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas : Technologija.
228. Park, S. H., Ungson, G. R. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementary, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *Academy of Management Journal* 40(2).
229. Park, S. Y., Wu, M. (1998). Teamwork, Communication and Collaboration. http://instructl.cit.cornell.edu/courses/dea453_653/01students/sooyoung_min/index.htm.
230. Pranulis, V. P. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
231. Preston, C., Bottger, I., Chew, K. H. (1986). The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction//*Human Relations*, Vol. 39, (6). The Tavistock Institute.
232. Pundzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gaires//*Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Kaunas: VDU. Nr. 4, p. 74-83.
233. Pundzienė, A. (2007). Organizacinių pokyčių veiksmų modeliavimas, sisteminiai tyrimai. *Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga*. Kaunas: VDU.
234. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas: LKKA.
235. Raižienė, S. (2008). *Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai: metodinė priemonė*. Mykolo Romerio universitetas. Socialinės politikos fakultetas. Psichologijos katedra. Vilnius: MRU.
236. Rakickas, A., Skunčikienė, S. (2007). Informacinių technologijų taikymo galimybės besimokančioje organizacijoje tiekimo grandinės modelio valdymo pavyzdžiu //*Dešimtoji respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija. Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos*“. Kaunas: VDU, p. 127-134.
237. Rey-Biel, P. (2006). *Inequity aversion and team incentives*. Barcelona: University of Barcelona.
238. Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management: an Introduction to Process and Method*. London: Sage.
239. Richardson, S. (1995). Classic Blunders in Re – Design: 14 Ways to turn your organization into a mess. *CSWR Papers*, Summer, 2 (5): 2-5. University of North Texas: Center for the Study of Work Teams. <http://www.workteams.unt.edu/newsletter/Archive/v5-2.html>
240. Robbins, H., Finley, M., (1998). *The New Why Teams Don't Work*. San Francisco: Berrett-Koehler.
241. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
242. Roberts, J. (2006). *Moderni firma*. Vilnius : Vaga.
243. Ross, S. (2002). Paired Testing and the 2000 Housing Discrimination Study. *Working papers 2002-15*, University of Connecticut, Department of Economics.
244. Sakalas, A. (1996). Įmonės kultūros ir personalo politikos tarpusavio ryšys ir poveikis įmonių transformavimo procesams // *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, Nr. 4(8), p. 43-52.
245. Sakalas, A. (2004). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
246. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
247. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. (2001). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
248. Salas, E. (2002). Team competencies and team training: what we know after 15 years of research and practice. University of Central Florida.
249. Salas, E. (2002). Team competencies and team training: what we know after 15 years of research and practice. University of Central Florida.
250. Sapežinskienė L. (2005). *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.
251. Sapežinskienė, L., Guščinskienė, J. (2002). Team Approach in Society Moving to Democracy//*The Development of Democracy in Balte States*. Vilnius: Lithuanian Sociological Society.
252. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2nd Ed. Prentice Hall.
253. Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. (2002). How Similarity to Peers and the Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures. *Academy of Management Journal* 45Ж 1120-1136.
254. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU
255. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, Nr. 6, p. 212-221.
256. Seilius, A. (1998). Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU, Nr. 7, p. 159-170.

257. Seilius, A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 10, p. 162-182.
258. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 12, p. 189-209.
259. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
260. Senge, P. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review* 32(1): 12-13.
261. Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Currency/Doubleday.
262. Sewell, J. (1998). Seminar 2: Opening remarks. In T. Fuller and R. Brenner, *Towards a sustainable community: The 1996 Guelph seminar series on sustainability*. Guelph: The Guelph Round Table on the Environment and Economy.
263. Sharan, S. (1990). *Cooperative learning: Theory and research*. US. New York.
264. Sharan, S. (1994). *Handbook of Cooperative learning Methods*. The Greenwood Educators Reference Collection. Westport: Greenwood Press.
265. Sharp, et al. (2000). Continuous organizational learning through the development of high performance teams. *Proceedings of International Conference on Systems Thinking in Management*, Geelong, November.
266. Shea, G., Guzzo, R. (1987). *Group Effectiveness: What Really Matters?* Boston.
267. Sinders, M. A., George, G., Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measure. *Academy of Management Journal* 44(3) : 570-579.
268. Skon, L. ir kt. (1981) Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
269. Skunčikienė, S. (2008). Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančioje organizacijoje. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.
270. Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2006). Entrepreneurship education and training of the business games in the modern society // Riga International School of Economics & Business Administration (Riga, Latvia) / an International Scientific Conference, *The Next Decade Challenges For Business*, Riga, p. 295-302.
271. Slavin, R. (1991). Are cooperative learning and 'untracking' harmful to the gifted? *Educational Leadership*, 48 (6):68-70.
272. Slavin, R. (1992). *Research on cooperative learning: Consensus and controversy*// Goodsell, A., Maher, M., Tino, V., Smith, B. L. & McGregor. *Collaborative Learning: a sourcebook for higher education*. Us:PA
273. Slivinsky, A. (2000). *Team incentives and organizational form*. University of Western Ontario. Discussion Paper.
274. Smilga, E., Bosas A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 12, p. 211-225.
275. Smith, G.P. (2006). *United We Stand. Divided We Fall*. [žiūrėta 2008-10-10] Prieiga per internetą: <<http://chartcourse.blogspot.com>>
276. Stewart, J. (2001). *Managing Change through Training and Development*. London: Kogan Page.
277. Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
278. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
279. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠU.
280. Stoškus, V. (2006). *Konfliktai – ką daryti? Būdai, padedantys išvengti, mažinti, suvaldyti ir išspręsti konfliktus*. Vilnius.
281. Stump, E., Thomas, A. (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung*. Gottingen : Hogrefe.
282. Strakšienė, D. (2009). *Muzikos kūrinų didaktinės refleksijos ugdymas muzikavimu*. Monografija. Šiauliai: ŠU.
283. Survilienė, A., Grinienė, S. (2002). *Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: finansinio tarpininkavimo įmonių specifika*. Magistro darbas. Šiauliai : ŠU.
284. Swanson, S. (1992). *Mixed method triangulation: theory and practice compared*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, Ca.
285. Šalkauskienė, L., Labuckas, A. (2009). *Konfliktų įtakos komandiniam darbui teoriniai ir praktiniai aspektai // Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos*. Dvyliktoji Respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU.
286. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. (2007). *Komandinio darbo specifika šiuolaikinėje organizacijoje // Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos*. Dešimtoji Respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU.
287. Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. (2008). *Kolegijos socialinio-psichologinio mikroklimato vertinimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: ŠU. Nr. 4 (13), p. 353-360.
288. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. (2008). *Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose*. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, p. 139-151.

289. Šaparnis G., Merkys G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas - techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 17, p. 215-225.
290. Šimanskiene, L. (2001). Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU. Nr. 18, p. 113-124.
291. Šimanskiene, L. (2004). The research on Personal Qualities of Leaders and Team Members. Organization vadyba: sisteminiai tyrimai 32: 175-186. Kaunas: VDU.
292. Šimanskiene, L. (2005). Research on Personal Qualities Needed for a Manager/ Leader in the Time of Transformations. Tiltai 1(30): 29-36. Klaipėda: KU.
293. Šimanskiene, L. (2005). The Research on Opinions and Needs for Learning and Developing in Lithuanian Organizations. Knowledge-based Economy: Management of Creation and Development. The European Management Association, Baltic Management Foundation, Vytautas Magnus University. Conference proceedings. Kaunas: VDU, p. 339-350 (Business Source Complete).
294. Šimanskiene, L., Seiliaus, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas // Monografija. Klaipėda: KU.
295. Šumskas, G. (2002). Komandinio darbo diagnostinis tyrimas seimo kanceliarijos padalinuose.
296. Takashi, U. (2004). Bayesian potentials and information structures: team decision problems revisited. Yokohama: Yokohama National University.
297. Tamošiūnas, T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: ŠU.
298. Tannenbaum, S., Heard R., Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments / Theory and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers.
299. Tarptautinių žodžių žodynas. IV leidimas (2005). Vilnius: Alma littera.
300. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (1999). Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.
301. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: LTU.
302. Tieg, R. B., Tetrick, L. E., Growth, Y. F. (1992). Need, Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model. Journal of Management, September 1, 18 (3).
303. Trotter, A., Ellison, L. (2001). Understanding competence and competency. In School Leadership for the 21st Century. A competency and knowledge approach. B. Davies, L. Ellison (eds.). London, New York : Routledge Falmer, Taylor & Francis Group.
304. Undre, S., Healey, A., Darzi, A. & Vincent, C. (2006). Observational assessment of teamwork: A feasibility study. *World Journal of Surgery*, 30, 1774–1783.
305. Unsworth, K. L., West, M. A. (2005). Komandos: kolektyvinio darbo iššūkiai//Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 314-333.
306. Vaitkevičius, R., Saudargienė A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas.
307. Vaitkevičiūtė, V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
308. Valackienė, A. (2009). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas.
309. Vallas, S. P. (2003). The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and worker Resistance. Social Problems. [Žiūrėta 2008-02-10] Prieiga per internetą: < <http://search.epnet.com>>
310. Van Dick, R., West, M. A. (2005). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Gottingen : Hogrefe.
311. Vanagas, P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
312. Venkatraman, N., Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of „Fit“ in Strategic Management//The Academy of Management Review. JSTOR.
313. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
314. Vyrastekova, J., Onderstal S., Koning P. (2006). Team incentives in public organizations. SPB Discussion Paper № 60. Hauge, 35 p.
315. Vyšniauskienė, D. (2002). Komandinis darbas kaip diagnostikos ir pokyčių organizacijoje objektas: mokyklų specifika. Kaunas : KTU
316. Vveinhardt, J., Beniušienė I. (2005). Publikacijų „Komandos formavimas, elgsena, komandinio darbo organizavimas“ temos raiška ir ypatumai // Verslas – Studijos – Mokslas. Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija. Žemaitijos kolegija: Druka, p. 44 – 50.
317. Vveinhardt, J., Bocyte – Garbačiauskienė, L. (2006). Šiuolaikinio vadovo įvaizdžio įtaka darbinei aplinkai // Vadyba. Nr. 2 (9). Klaipėda. p. 298-306.
318. Vveinhardt, J., Šalkauskienė, L. (2007). The Influence of the Motivation System Factors to the Employees of Siauliai Companies // Jaunųjų mokslininkų darbai. Šiauliai: ŠŪ. Nr. 1(12), p. 227-223.
319. Walton, M. (1990). Deming management at work. New York : G. P. Putnam's Sons.
320. Ware, J., Michael, B., Primer, D. (2004). Investment Leadership. Building a winning culture long - term success. Canada: John Wiley and Sons.
321. Watson, J. (1997). The theory of human caring: retrospective and prospective. *Nursing Science Quarterly*, 10 (1):49-52.
322. Westera, W. (2001). Competences in education: confusion of tongues. *Journal of Curriculum studies*, 1 (33).
323. Westley, F. (2006). Interdisciplinary Excellence: A competency based approach.

324. Wheelan, S., Verdi, A., McKeage, R. (1994). The group development observation system: Origins and applications. Philadelphia: PEP Press, Temple University.
325. White, J. (1997). Education and the end of work: a new philosophy for work and learning. London: Cassel.
326. Who, (2000). Fourth annual meeting of the European forum of national nursing and midwifery associations and WHO. Report on a WHO meeting (3-4 March, 2000). Copenhagen, Denmark: World Health Organization, Regional Office for Europe.
327. Wiedemann, J., Watzdorf, V. E., Richter, P. (2000). Team Puls – internetgestuetzte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits-, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung.
328. World Journal of Surgery, 30, 1774–1783.
329. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 30: 201-209. Kaunas: VDU.
330. Zakarevičius, P., (2003). Pokyčiai organizacijose. Kaunas: VDU.
331. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU.
332. Zartman, W. (2002). Power and Negotiation. Michigan: University of Michigan Press.
333. Zuniga, C., Rains, D. (1998). Empowerment: Molding the Fuzzy into Functional. CSWR Papers, Winter, 7 (4): 5-10. University of North Texas: Center for the Study of Work Teams.
334. Zwikael, O., Bar-yoseph, B. A. (2004). Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience//Team Performance Management. Volume 10 (7/8) 137-144.
335. Želvys, R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
336. Žydžiūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. Kaunas : KTU.
337. Žydžiūnaitė, V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija (slaugytojų veiklos požiūriu). Monografija.
338. Анастаси, А., Урбина С. (2001). Психологическое тестирование. Санкт-Петербург: Питер, 686 с.
339. Берн, Е. (2000). Лидер и группа. Екатеринбург: Литур.
340. Бронштейн, М. (2004). Управление командами для «чайников». М.: Вильямс
341. Вартанян, А. А. (2006). Управление командой и организацией в бизнес-среде. М.: Доброе слово.
342. Васин, А. А. (2005). Некооперативные игры в природе и обществе. М.: МАКС пресс.
343. Васин, А. А. (1989). Модели динамики коллективного поведения. М.: МГУ.
344. Выборнов, Р. А. (2006). Модели и методы управления организационными системами с коррупционным поведением участников. М.: ИПУ РАН,
345. Галкина, Т. П. (2004). Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика.
346. Гринберг, Дж., Беирон, Р. (2004). Организационное поведение от теории до практики. Москва: Вершина
347. Громова, О. Н. (1997). Управление конфликтами с стрессами. Москва.
348. Губко, М. В. (2006). Математические модели оптимизации иерархических структур. Москва: Ленанд.
349. Джуэлл, Л. (2001). Индустриально-организационная психология. Санкт-Петербург: Питер.
350. Зинкевич-Евстигнеева, Т., Фролов, Д., Грабенко, Т. (2002). Технология создания команды. СПб: Речь.
351. Козер, Л., (2000). Функции социального конфликта. Москва.
352. Маргерисон, Ч. Д. (2004). «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой. М.: Баланс Бизнес Букс.
353. Михеев, В.Н., Пужанова, Е.О. (2006). Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход / Труды 17-го Конгресса Совнет. Москва.
354. Новиков, А. М. (2007). Методология. Москва Синтег.
355. Новиков, Д. А. (2008). Математические модели Формирования и функционирования команд // Москва: Издательство физикоматематической литературы.
356. Новиков, Д. А., Иващенко, А.А. (2006). Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. Москва: Ленанд.
357. Новиков, Д.А. (2007). Механизмы стимулирования как инструмент согласования интересов участников организационных систем /Управление инновациями и стратегия инновационного развития России: Сборник научных трудов. М.: Доброе слово, С. 43 – 55.
358. Паркер, Г., Кропп З. (2003). Формирование команды. – СПб.: Питер.
359. Салливан, Э. (2002). Время – деньги. Создание команды разработчиков программного обеспечения. М.: Русская редакция.
360. Фоппель, К. (2002). Создание команды. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис.
361. Хейз, Н. (2005). Успех – один на всех. Основные аспекты эффективного руководства командой. М.: Баланс Бизнес Букс.

PRIEDAI

Pagrindinių vaidmenų komandoje apibūdinimai

Woodcock (1979)	Cragan & wright (1980)	Belbin (1981)
Komandos lyderis – formuoja komandą, iškelia tikslus, uždavinius, atlieka užduočių atlikimo monitoringą.	Penki pagrindiniai vaidmenys	Kompanijos darbuotojas – konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas.
Ambasadorius – plėtoja išorinius ryšius, atlieka komandos „marketingą“, užmezga kontaktus.	Užduoties vykdymo lyderis – atsakingas už tai, kad darbas būtų padarytas.	Pirmininkas – ramus, pasitikintis savimi, būdinga savikontrolė.
Diplomatas – geras derybininkas, turi daug įtakos, orientuoja komandą.	Socialinis-emocinis lyderis – rūpinasi palankios darbo atmosferos kūrimu ir grupės analizės skatinimu.	Formuotojas – įsitempęs, aktyvus, dinamiškas.
Kokybės kontrolierius – rūpinasi kokybe.	Įtampos nuėmėjas – palaiko gerą komandos nuotaiką.	Augantis – rimtai nusiteikęs individualistas, ne visiem priimtinas.
Bandytojas – susiformuoja neįprastą požiūrį, idėjų žmogus.	Informacijos teikėjas – užmezga ryšius ir bendrauja su reikiamais šaltiniais.	Tyrėjas – ekstravertas, entuziastas, smalsus, bendraujantis.
Teisėjas – remia teisingumą, vengia skubotumo, veikia pragmatiškai.	Centrinis neigiamas – vertina idėjas, sudaro darbotvarkę, skatina konfliktus.	Vertintojas – rimtas, nereiškiantis emocijų, atsargus.
Prisitaikėlis – užpildo spragas, vengia abejoti priimta tvarka, stebi.	Penki antriniai vaidmenys.	Komandos darbuotojas – socialiai orientuotas, gana švelnus, jautrus.
Rėmėjas – formuoja moralę, užtikrina pasitenkinimą darbu, pataria.	Klausinėtojas – ieško idėjų ir jas vertina.	Darbų užbaigėjas – labai stengiasi, palaiko tvarką, nerimaujantis.
Ekspertas – pateikia profesionalo nuomonę.	Tylus stebėtojas – vangus ir pasyvus, linkęs tylėti diskusijose.	
Novatorius – motyvuoja kitus, turtingos vaizduotės, kuria viziją, idėjas paverčia strategijomis.	Aktyvus klausytojas – neverbalinis ir rėmėjiškas elgesys, argumentuoja neutraliai, nors vis tiek remia kokią nors poziciją.	
Rezultatų siekėjas – nustato laiko rėmus, tikrina progresą, demonstruoja pritarimą vykdomai užduočiai.	Protokoluotojas – vienintelis vaidmuo, kuris yra paskiriamas.	
Vertintojas – rūpinasi reguliariu vertinimu, pateikia grįžtamąją informaciją, orientuojasi į procesą.	Savanaudiškas pasekėjas – veikia kenkdamas grupės interesams.	

2 priedo tęsinys

atitinka Jūsų nuomonę. Kuo didesnę skrituliuką žymite, tuo labiau konkretus bruožas būdingas Jūsų komandai, kurioje dirbate.

Jei galėsite susikaupti ir Jums niekas netrukdytų, tai anketą baigsite pildyti per 15 – 20 minučių

K O M A N D O S D A R B A S

Žemiau kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai, atspindintys komandos darbo bruožus. Ties KIEKVIENU teiginiu kryželiu pažymėkite atsakymą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. Kuo didesnę skrituliuką žymite, tuo labiau konkretus bruožas būdingas Jūsų komandai, kurioje dirbate. Kiekvienam teiginiui žymėkite **tik po vieną** skrituliuką.:

ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:

	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Komandos nariai dirba individualiai	●	●	●	●
Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro, kas reikia	●	●	●	●

Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:

	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Reikiamų sričių ir kvalifikacijų darbuotojai parinkti taip, kad komanda išskeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau	●	●	●	●
Visi komandos uždaviniai apibrėžiami tiksliai ir aiškiai (pvz., atlikti darbą iki nustatyto termino, laikytis sąmatos, siekti kokybės ...)	●	●	●	●
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	●	●	●	●
Turimos priemonės ir išteklių (personalas, technika, finansai) atitinka komandai keliamus uždavinius	●	●	●	●
Komandos vadovas nuolat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus	●	●	●	●
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi	●	●	●	●
Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	●	●	●	●

Kodavimas balais

Atsakymams žymėti „Team Puls“ testas numato keturių pakopų atsakymo formatą. Klausama, kaip dažnai Jūsų komandoje *pasitaiko* (nepasitaiko) šios situacijos. Toliau vienas po kito pateikiami 66 įvairias situacijas komandoje nusakantys teiginiai. Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turi pažymėti vieną iš keturių atsakymo pakopų. Atsakymų kodavimo balais tvarka atspindėta lentelėje.

Atsakymų kodavimas pirminiais balais

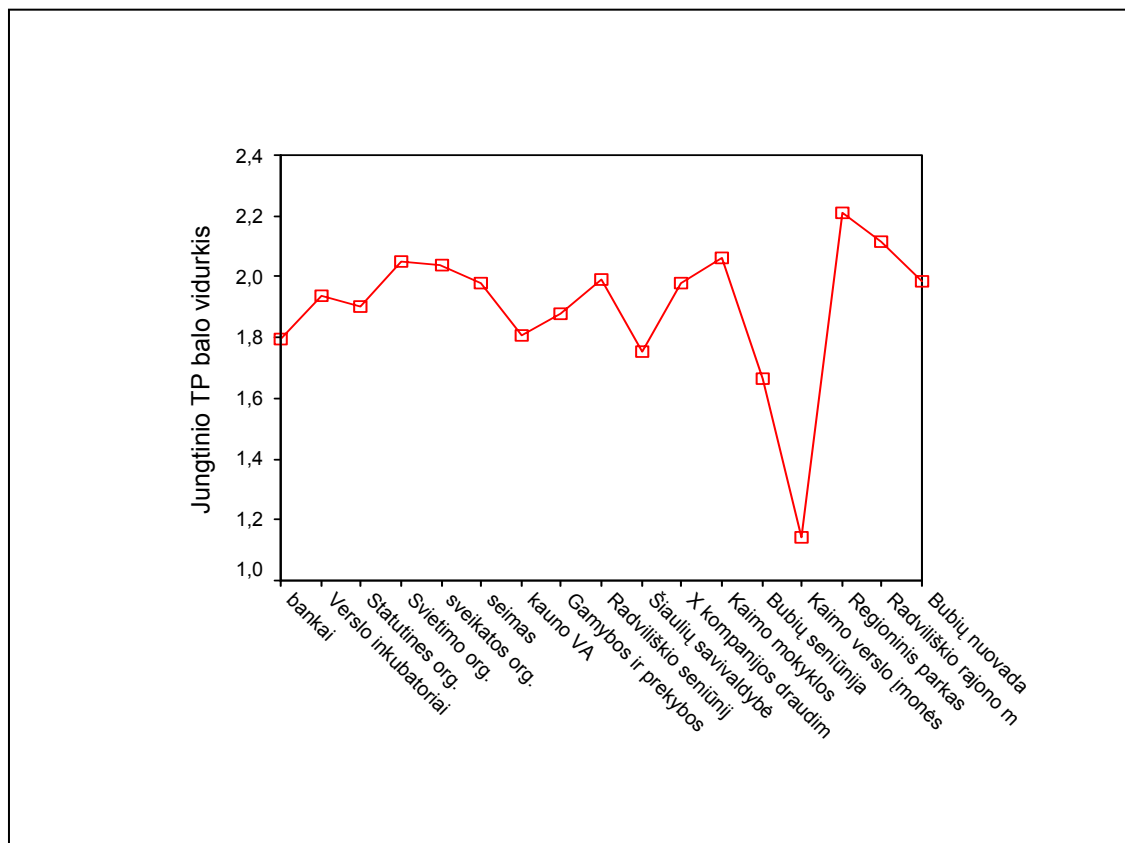
1. *Visai nepasitaiko (0 balų)*
2. *Kartais pasitaiko (1 balas)*
3. *Dažnai pasitaiko (2 balai)*
4. *Labai dažnai pasitaiko (3 balai)*

TESTO BALŲ AIŠKINIMAS

Išvedus vidurkį, randamas vidutinis testo balas (įvertis). Pastarojo artėjimas prie nulio (**0**) reiškia, kad Komandinis darbas yra silpnas, o įverčio artėjimas prie trijų balų (**3**) reiškia, jog Komandinis darbas atitinkamame padalinyje yra veiksmingas. Kodavimo **pirminiais balais** privalumas tas, jog žinomas formalus skalės vidurys, kuris šiuo atveju yra **1,5 balo**. Tarkime, jei ši balas viršijamas, galėtume teigti, jog Komandinis darbas atitinkamame padalinyje jau nebėra labai silpnas.

Kodavimo „žaliais“ pirminiais balais ribotumas yra tas, jog lieka nežinomas skalės statistinis vidurys. Jei padalinys X gavo 1,75 balo, lieka nežinoma, kaip jis atrodo kitų lyginamų padalinių kontekste. Todėl pirminiai balai kompiuteriu yra paverčiami vadinamaisiais **z-įverčiais** (Čia turima omenyje normaliojo skirstinio įverčiai, kuomet vidurkis yra lygus nuliui ($\mu=0$), standartinis nuokrypis yra lygus vienetui ($\delta=1$), o skalė apima įverčius nuo minus trijų (-3) iki plus trijų (+3)). Čia visų padalinių komandinio darbo vidurkis sąmoningai yra prilyginamas nuliui.

Bendras komandinio darbo vertinimas skirtingose Lietuvos organizacijose



Šaltinis: sudaryta pagal prof. habil. dr. G. Merkio tyrimų grupės duomenis

Įmonių grupavimas pagal kriterijų

Kriterijus	Įmonių grupės
Darbo pobūdis	Gamybos įmonė, paslaugų įmonė
Juridinis tipas	Individualiosios įmonės, tikrosios ūkinės bendrijos, komanditinės ūkinės bendrijos, akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės, investicinės bendrovės, žemės ūkio bendrovės, kooperatinės bendrovės
Naudojamosios žaliavos	Gavybinės ar apdirbamosios pramonės įmonės
Gatavos produkcijos paskirtis	Gamybos ar vartojimo reikmenų
Technologinis pranašumas	Mašinų gamybos, baldų, maisto, lengvosios pramonės ir kitos įmonės
Dydis	Mažos, vidutinės, stambios įmonės
Specializacijos lygis	Technologinės, daiktinės ir detalinės specializacijos įmonės
Savarankiškumas	Savarankiškos, įeinančios į koncernus, konsorciumus, asociacijas ir kitus junginius įmonės.

Svarbiausieji įvairaus tipo organizacijų skirtumai

Požymis	Organizacijos tipas				
	Tradicinė	Orientuota į gamybą	Orientuota į rinkotyrą	Strategiškai valdoma	Pelno siekianti
Tikslas	Stabilumas	Pelno optimizavimas	Rinkos poreikių tenkinimas	Stabilus vystymasis	Galimybių panaudojimas
Sėkmė	Stabilumas	Efektyvumas	Efektyvumo suderinimas su reakcija į naujus poreikius	Valdymo potencialo lygis	Kūryba, naujovės
Mąstymo būdas	Adaptyvus	Racionalus technokratinis	Planavimas	Sisteminis	Kūrybinis
Požiūris į naujoves	“Nesiūbuoti valties”	Teigiamas	“Planuoti iš anksto”	Tai – strateginio pranašumo šaltinis	Pagrindinė sėkmės sąlyga
Požiūris į riziką	Vengti	Minimizuoti	Ieškoti pažįstamos rizikos	Išskaidyti riziką	Sąmoninga rizika
Valdymo struktūra	Stabili	Funkcinė	Funkcinė su programiniais elementais	Programinis tikslinis valdymas	Lanksti
Igaliojimų struktūra	Centralizuota ←————→		Decentralizuota ←————→		
Iniciatyva	Netoleruojama	Darbas pagal nustatytą tvarką	Pripažįstama ir skatinama	Būtinasis veiklos elementas	
Veiklos orientacija	Į firmos vidų ←————→		Į išorinę aplinką ←————→		
Veiksny, verčiantis keistis	Krizė	Nepatenkinami rezultatai	Rinkos tendencija	Ateities vizija ir galimybės	Galimybės ir grėsmės
Svarbiausios funkcijos	Pagrindinė veikla ir finansai		Rinkotyra ir planavimas	Naujovės ir rinkotyra	
Perspektyva laiko atžvilgiu	Praeitis	Dabartis	Pažįstama ateitis	Įsivaizduojama ateitis	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001).

Organizacijų demografinės charakteristikos

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Įmonės	Lytis	Skaičius	Proc.
Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų įmonė S	Vyras	71	87,7%
	Moteris	10	12,3%
Prekybos-gamybos įmonė X	Vyras	31	26,7%
	Moteris	85	73,3%
Keleivių pervežimo paslaugų įmonė T	Vyras	101	96,2%
	Moteris	4	3,8%
Iš viso		302	100%

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal statusą

Įmonės	Lytis	Skaičius	Proc.
Ryšių ir telekomunikacijų paslaugų įmonė S	Vadovas	13	16%
	Narys	68	84%
Prekybos-gamybos įmonė X	Vadovas	18	15,5%
	Narys	98	84,5%
Keleivių pervežimo paslaugų įmonė T	Vadovas	3	2,9%
	Narys	102	97,1%
Iš viso		302	100%

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal stažą organizacijoje (N=302)

Darbo stažas metais	Metai	Proc.
Iki 1 metų	15	5,0%
Nuo 2 iki 5 metų	75	24,8%
Nuo 6 iki 10 metų	136	45,0%
Nuo 11 iki 31 metų	76	25,2%

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą (N=302)

Darbo stažas metais	Metai	Proc.
Iki 5 metų	19	6,3%
Nuo 6 iki 10 metų	58	19,3%
Nuo 11 iki 15 metų	85	28,1%
Nuo 16 iki 25 metų	94	31,1%
Nuo 26 iki 43 metų	46	15,2%

Testo (komandinio darbo galimos tobulinimo priemonės) subskales sudarančių teiginių pavyzdžiai

Klausimų (vertinimui pateiktų teiginių) formuluočių pavyzdžiai	Dimensija (subskalė)
<ul style="list-style-type: none"> Susirinkimuose bendrai diskutuojama apie komandos ir jos narių galimybes tobulėti Komandos tobulėjimas priklauso nuo jos narių iniciatyvumo ir pasitikėjimo savimi Komandos narių įgyvendintos idėjos, rezultatų įvertinimas atliekamas naudojant intuíciją Komandos nariai supažindinami su skatinimo ir baudimo procedūromis, atsižvelgiant į užduočių atlikimą 	Orientavimosi į tikslą ir pasiekimus gerinimas
<ul style="list-style-type: none"> Svarstant komandos darbo planą, įtraukiamos asmeninės atsakomybės užduotys Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja, visi kartu nusprendžia ir į planus įtraukia tobulėjimo užduoti Komandos nariai skatinami kalbėti apie savo klaidas ir pasiekimus Susirinkimuose problemas keliantiems komandos nariams privalu pasiūlyti ir sprendimus 	Atsidavimo darbui ir atsakomybės didinimas
<ul style="list-style-type: none"> Komandos pasitarimuose skatinama bendrauti, jaučiama pasitikėjimo atmosfera Komandoje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos nuomonę Komandos darbe pasitaikančių konfliktinių situacijų sprendimas aiškus ir vyksta visada numatyta eiga Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu 	Bendravimo komandoje gerinimas
<ul style="list-style-type: none"> Organizacijos vadovai ar kiti darbuotojai pristato naujausias valdymo žinias komandų nariams, siekiant tobulinti jų darbą Komandos nariai, sugebantys vadovauti, skatinami lavinti šiuos įgūdžius Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja apie kvalifikacijos kėlimo perspektyvas, Akcentuojama komandinio darbo kompetencijų svarba komandinės veiklos rezultatams 	Vadovavimo komandai gerinimas
<ul style="list-style-type: none"> Komandos darbo užduotys yra visada tiksliai išaiškinamos, tai yra kiekvienas narys žino, ką privalo daryti Prieš galutinai priimant sprendimą, komanda drauge apsvarsto įvairius variantus ir alternatyvas Sprendžiant bet kokią iškilusią problemą, komandos nariai remiasi patirtimi Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams 	Komandos organizavimo tobulinimas
<ul style="list-style-type: none"> Organizacijoje vyksta pažangios patirties sklaida tarp komandų seminarų, kursų, konferencijų ar kitų renginių metu Komanda sulaukia paramos iš kitų organizacijos komandų Organizacijos vadovai vienodai reaguoja į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę Komandai suteikiama pakankamai sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti 	Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje gerinimas

Komandinio darbo tobulinimo priemonių klausimynas

GERBIAMAS DARBUOTOJAU,
GERBIAMAS VADOVE!

Darbas komandų pagrindu organizacijose, anot mokslininkų, yra pažangiausias ir produktyviausias - tuo ir grindžiamas komandinio darbo empirinio tyrimo aktualumas. Komandinio darbo tyrimų svarbą sustiprina ir tai, kad stinga empiriniais tyrimais grįsto kompleksinio požiūrio į komandų tobulinimo procesą.

Nuoširdūs Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus padės rengiant komandinio darbo tobulinimo metodiką.

Visi Jūsų atsakymai bus anonimiški, skelbiami bus tik apibendrinti tyrimo duomenys moksliniams tikslams, nenurodant konkrečios organizacijos, kurią Jūs atstovaujate.

Tikimės abipusio bendradarbiavimo!

Tyrimą atlieka:

Kauno VDU Vadybos katedros doktorantė Ligita Šalkauskienė

tel. 8 618 68997

El. paštas: ligita72@gmail.com

P r i s i m i n k i t e i r u ž r a š v k i t e s a v o K O D A !

Prašome sukurti kodą, kuris būtinas, kad:

- Išsaugotume anonimiškumą
- Galėtume Jus apklausti dar kartą
- Jūs galėtumėte palyginti savo organizacijos komandų duomenis su kitų organizacijų komandų duomenimis.

	KODAS
Įrašykite pirmąsias dvi komandos pavadinimo raides. Pvz., jei prekybos komanda, rašykite PA .	→
Įrašykite pirmąsias dvi savo mamos vardo raides. Pvz., jei ji ELEONORA, tai rašykite EL .	→
Įrašykite savo mamos gimimo mėnesį ir dieną. Pvz., Jūsų mama gimė balandžio 9 d., tai rašykite 04 09 .	→

Žemiau kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai, atspindintys komandos darbo bruožus bei

Atsakykite į keletą klausimų apie save. Jei manote, kad klausimai apie lytį ir stažą pažeidžia anonimiškumą, tai galite juos peršokti ir eiti prie kitų klausimų

Jūsų lytis: <input type="radio"/> moteris;	Jūsų darbo stažas pagal dabartines pareigas _____
<input type="radio"/> vyras	Bendras Jūsų darbo stažas _____
Jūs esate: <input type="radio"/> komandos vadovas; <input type="radio"/> komandos narys	

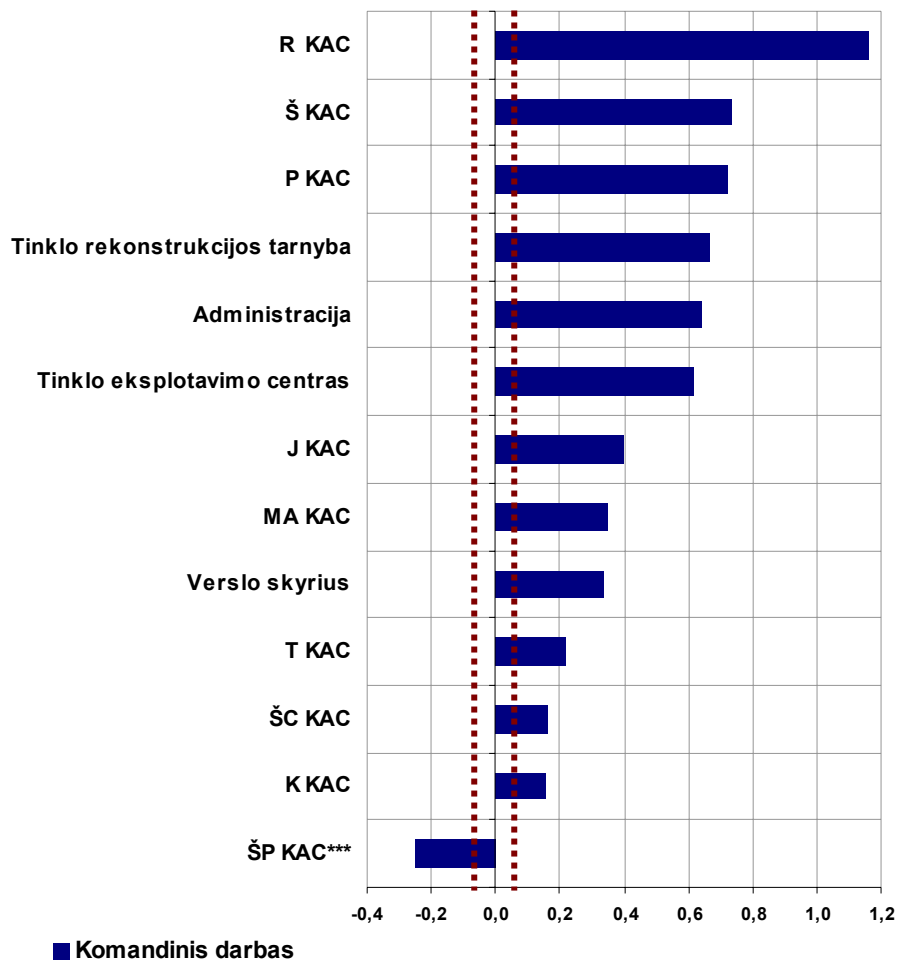
Ties KIEKVIENU teiginiu kryželiu pažymėkite atsakymą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. Kiekvienam teiginiui žymėkite **tik po vieną** skrituliuką X.

	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Susirinkimuose bendrai diskutuojama apie komandos ir jos narių galimybes tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos tobulėjimas priklauso nuo jos narių iniciatyvumo ir pasitikėjimo savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

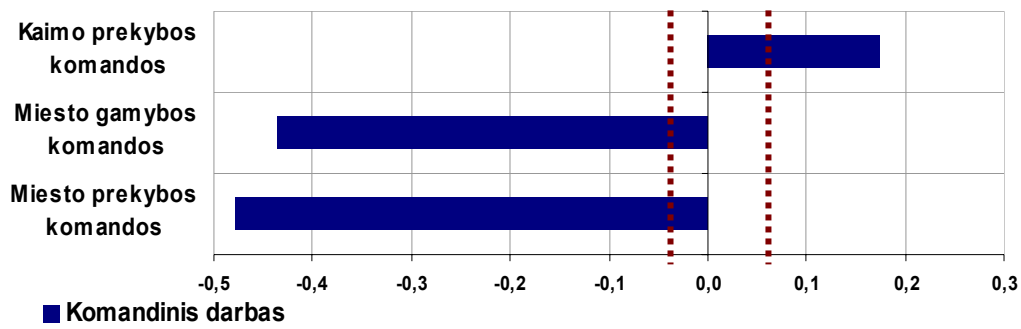
Komandos narių įgyvendintos idėjos, rezultatų įvertinimas atliekamas naudojant intuiciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai supažindinami su skatinimo ir baudimo procedūromis, atsižvelgiant į užduočių atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svarstant komandos darbo planą, įtraukiamos asmeninės atsakomybės užduotys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja, visi kartu nusprendžia ir į planus įtraukia tobulėjimo užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai skatinami kalbėti apie savo klaidas ir pasiekimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susirinkimuose problemas keliantiems komandos nariams privalu pasiūlyti ir sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos pasitarimuose skatinama bendrauti, jaučiama pasitikėjimo atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos darbe pasitaikančių konfliktinių situacijų sprendimas aiškus ir vyksta visada numatyta eiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vadovai ar kiti darbuotojai pristato naujausias valdymo žinias komandų nariams, siekiant tobulinti jų darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai, sugebantys vadovauti, skatinami lavinti šiuos įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susirinkimuose komandos nariai diskutuoja apie kvalifikacijos kėlimo perspektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akcentuojama komandinio darbo kompetencijų svarba komandinės veiklos rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos darbo užduotys yra visada tiksliai išaiškinamos, tai yra kiekvienas narys žino, ką privalo daryti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prieš galutinai priimant sprendimą, komanda drauge apsarsto įvairius variantus ir alternatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendžiant bet kokią iškilusią problemą, komandos nariai remiasi patirtimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijoje vyksta pažangios patirties sklaida tarp komandų seminarų, kursų, konferencijų ar kitų renginių metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komanda sulaukia paramos iš kitų organizacijos komandų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vadovai vienodai reaguoja į visų organizacijos komandų išteklių planavimą ir kontrolę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandai suteikiama pakankamai sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (nurodykite)				

Dėkojame ir linkime sėkmės!

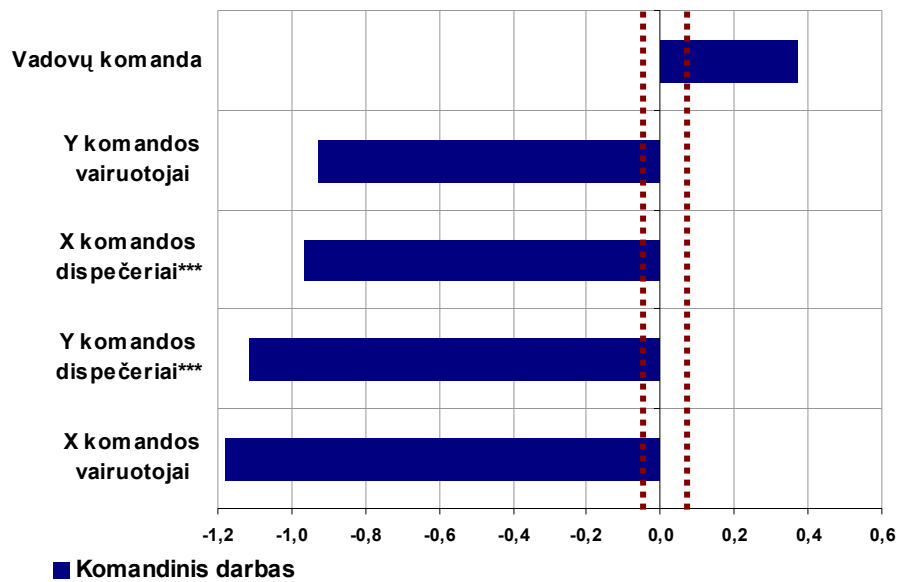
Komandinio darbo veiksmingumo reitingai organizacijų komandose prieš eksperimentą



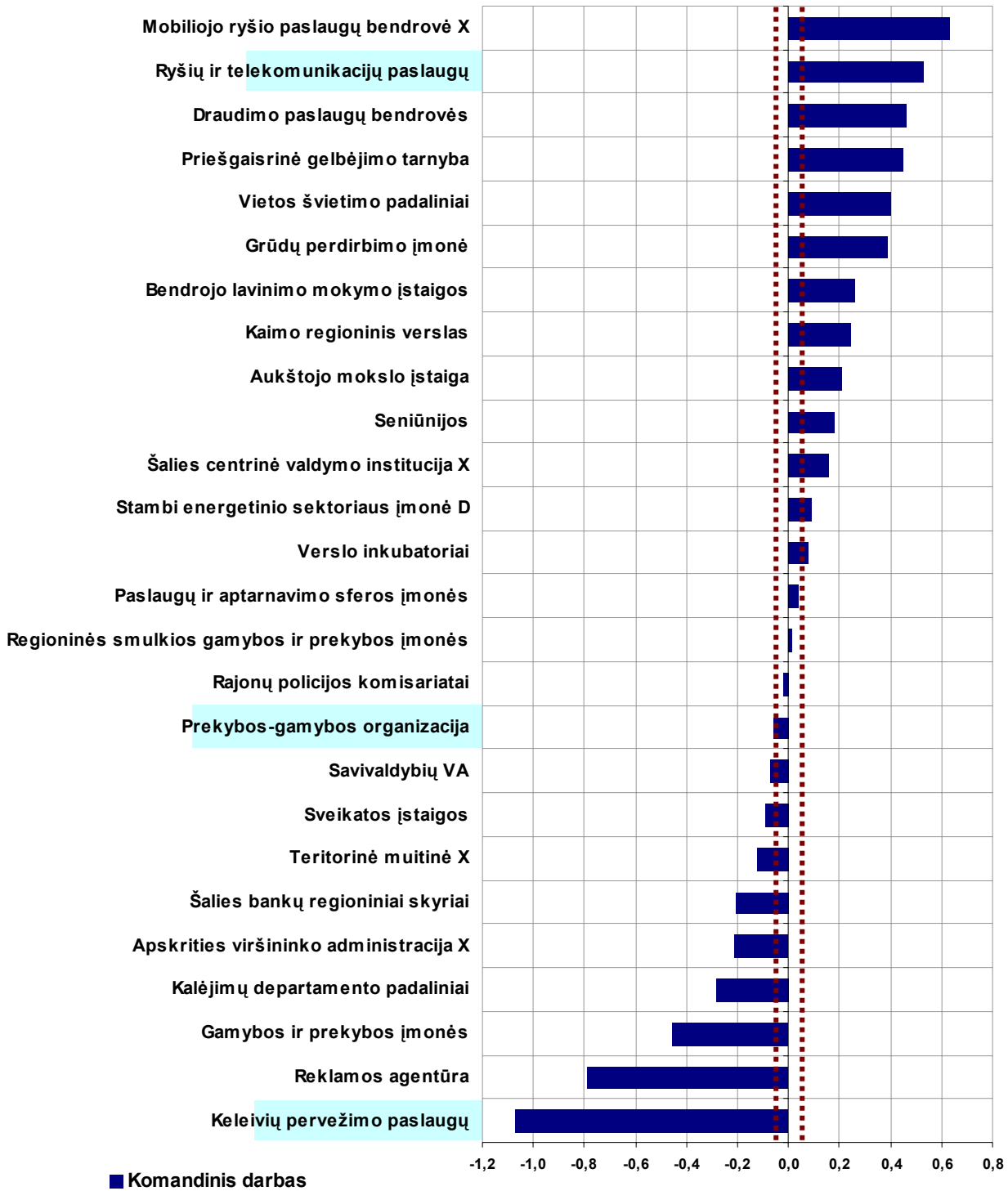
1 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandose (Z įverčiai)



2 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas gamybos-prekybos organizacijos komandose (Z įverčiai)

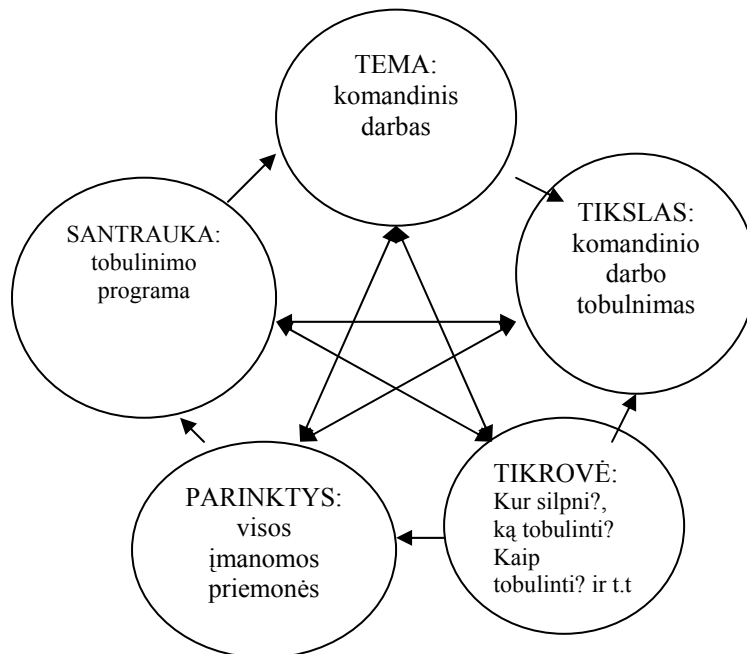


3 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose (Z įverčiai)



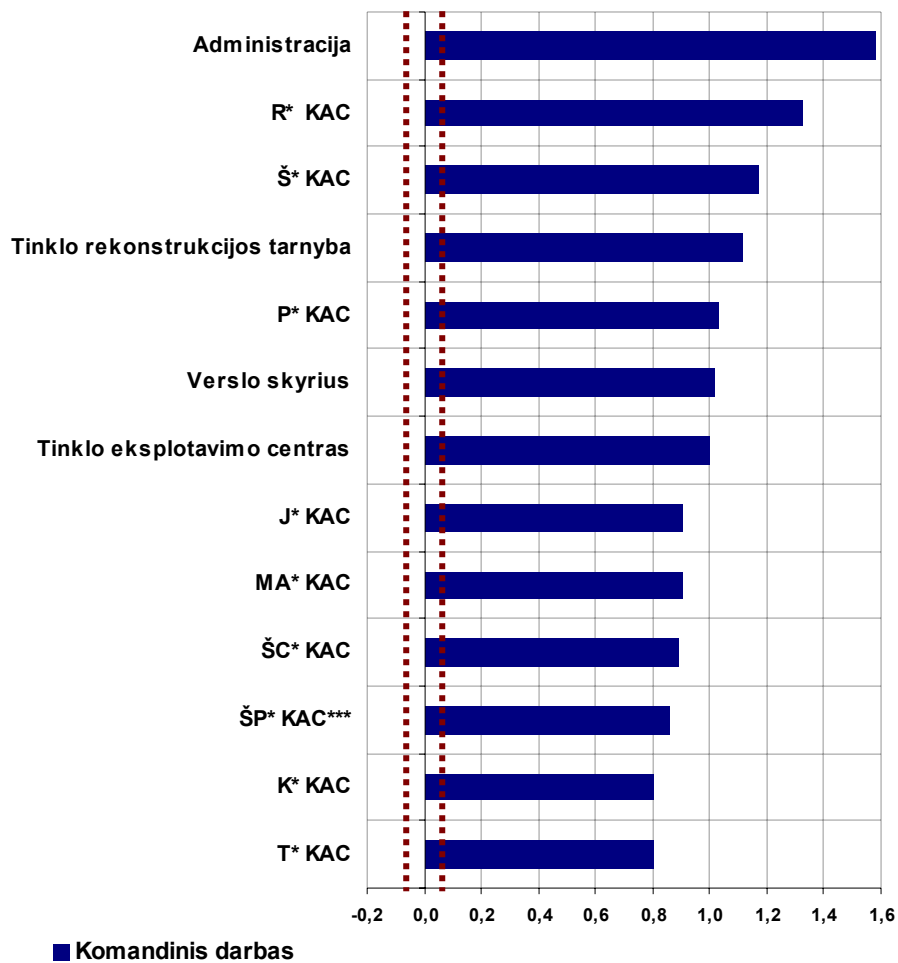
4 pav. Komandinio darbo raiška įvairiose organizacijose prieš eksperimentą (Z įverčiai) (N=2910)

GROW modelio struktūra



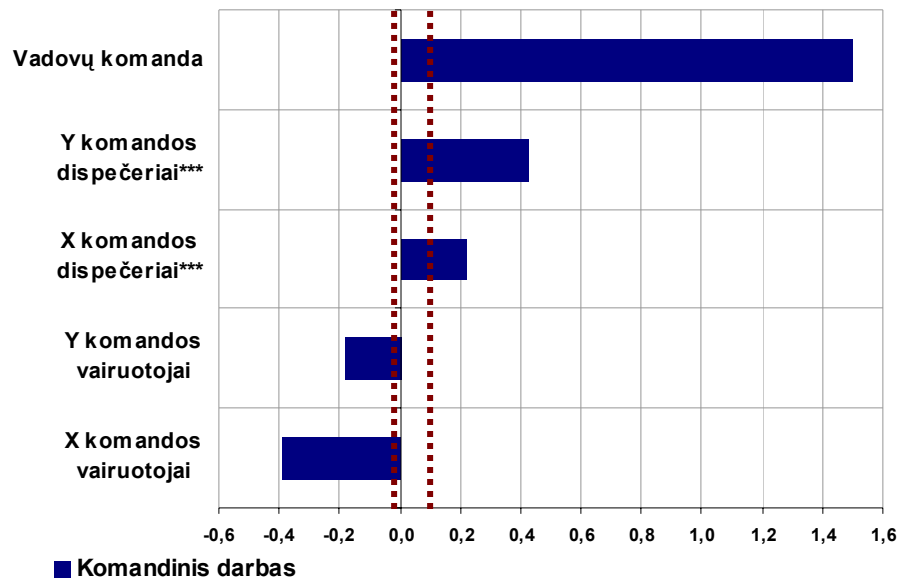
Šaltinis: sudaryta autorės pagal M. Downey (2008).

Komandinio darbo veiksmingumo reitingai organizacijų komandose po eksperimento

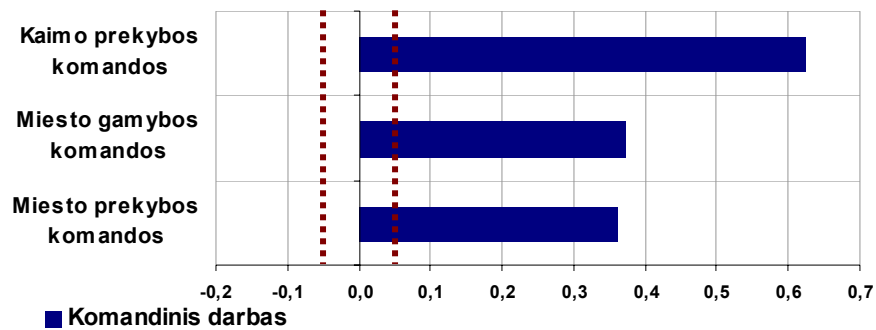


Pastaba: * - komandos kodas. KAC – klientų aptarnavimo centras

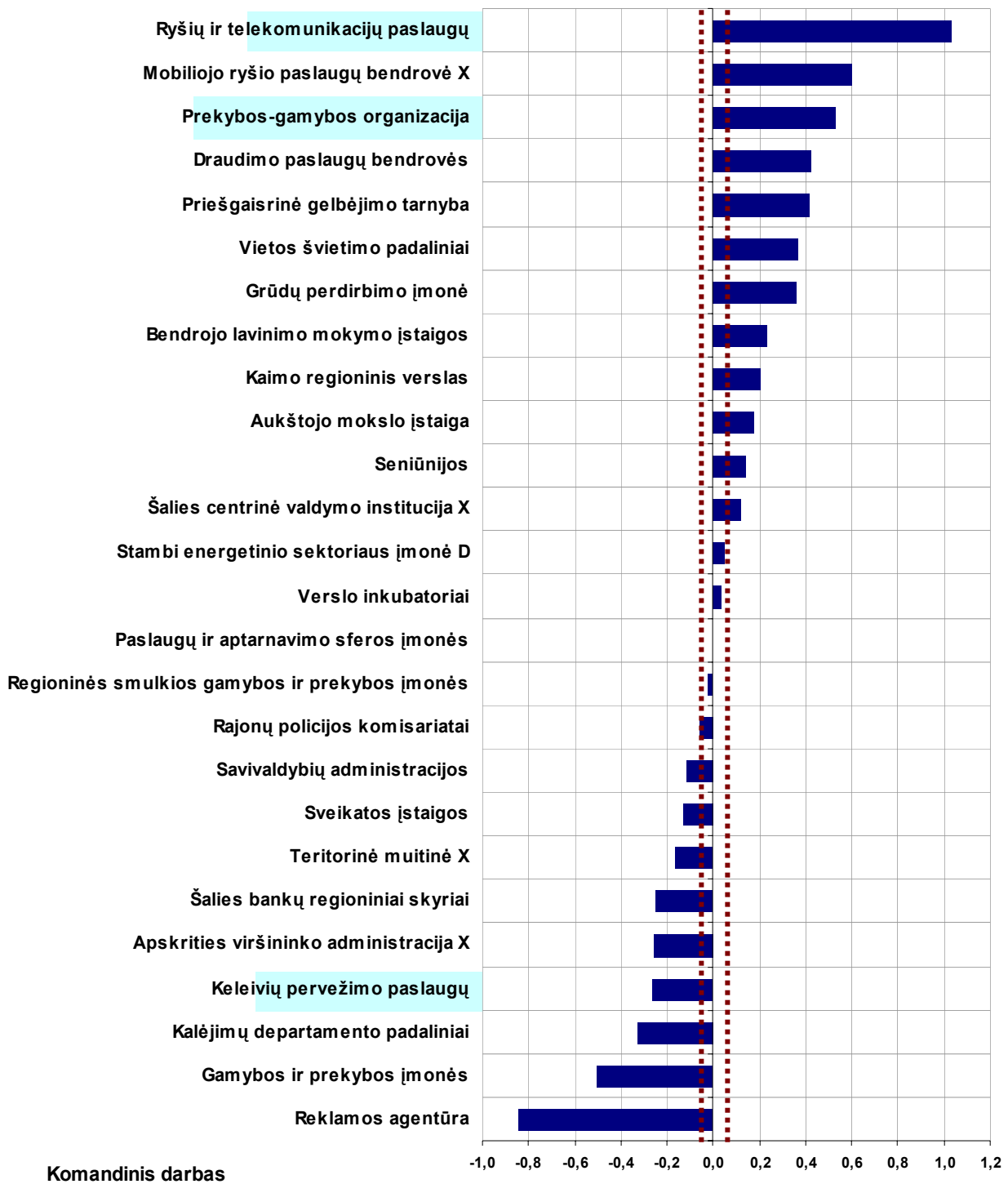
1 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos komandose (Z įverčiai)



2 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas keleivių pervežimo paslaugų organizacijos komandose (Z - įverčiai)



3 pav. Komandinio darbo veiksmingumo reitingas prekybos-gamybos organizacijos komandose (Z - įverčiai)



4 pav. Komandinio darbo raiška įvairiose organizacijose po eksperimento (Z įverčiai) (N=3212)

Komandinio darbo raiška pagal lytį, statusą ir darbo stažą

1 lentelė

Skirtumai pagal lytį (N=302)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	Vyras	203	2,05	0,35	-3,628	300	0,000
	Moteris	99	2,20	0,27			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

2 lentelė

Skirtumai pagal lytį ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje (N=81)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	Vyras	71	2,40	0,19	0,436	79	0,664
	Moteris	10	2,37	0,22			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

3 lentelė

Skirtumai pagal lytį keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	Vyras	101	1,79	0,23	-2,433	103	0,017
	Moteris	4	2,07	0,06			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

4 lentelė

Skirtumai pagal lytį prekybos-gamybos organizacijos imtyje (N=116)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	Vyras	31	2,11	0,27	-1,273	114	0,206
	Moteris	85	2,18	0,27			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

5 lentelė

Skirtumai pagal statusą komandoje ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje (N=81)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	vadovas	13	2,51	0,23	2,539	79	0,013
	narys	68	2,37	0,17			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

6 lentelė

Skirtumai pagal statusą komandoje keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	vadovas	3	2,61	0,10	7,712	103	0,000
	narys	102	1,78	0,18			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

7 lentelė

Skirtumai pagal statusą komandoje prekybos-gamybos organizacijos imtyje (N=116)

Komandinis darbas	Lytis	N	M	SD	t	df	p
	vadovas	18	2,21	0,19	0,840	114	0,403
	narys	98	2,16	0,29			

Pastaba: taikytas Studento kriterijus (t-test).

8 lentelė

Skirtumai pagal darbo stažą bendroje tyrimo imtyje (N=302)

Komandinis darbas	Stažas	N	z-iv.	F	p
	Iki 1 metų	15	-0,04		
	2-5 metai	75	0,30		
	6-10 metų	136	0,35	5,056	0,002
	11-31 metai	76	0,63		
	Total	302	0,39		

Pastaba: taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.

9 lentelė

Skirtumai pagal darbo stažą ryšių ir telekomunikacijų paslaugų organizacijos imtyje (N=81)

Komandinis darbas	Stažas	N	z-iv.	F	p
	Iki 1 metų	4	1,00		
	2-5 metai	30	1,04		
	6-10 metų	18	0,95	0,352	0,788
	11-31 metai	29	1,08		
	Total	81	1,03		

Pastaba: taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.

10 lentelė

Skirtumai pagal darbo stažą keleivių pervežimo paslaugų organizacijos imtyje (N=105)

Komandinis darbas	Stažas	N	z-iv.	F	p
	Iki 1 metų	11	-0,42		
	2-5 metai	45	-0,19		
	6-10 metų	43	-0,35	2,023	0,115
	11-31 metai	6	0,06		
	Total	105	-0,26		

Pastaba: taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.

11 lentelė

Skirtumai pagal darbo stažą prekybos-gamybos organizacijos imtyje (N=116)

Komandinis darbas	Stažas	N	z-iv.	F	p
	6-10 metų	75	0,61	3,357	0,070
	11-31 metai	41	0,39		
	Total	116	0,53		

Pastaba: taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.

LIGITA ŠALKAUSKIENĖ

**KOMANDINIO DARBO TOBULINIMAS LIETUVOS
ORGANIZACIJŲ PAVYZDŽIU**

Daktaro disertacija

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K11-060. Tiražas 15 egz. 2011 05 26.

Nemokamai.