

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**AGNĖ BARTAŠIUTĖ**

**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMAS IR JO  
DIDINIMO GALIMYBĖS TEO LT, AB PARDAVIMŲ  
VERSLUI GRUPĖSE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**Prof. Dr. V. Gražulis**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMAS IR JO**  
**DIDINIMO GALIMYBĖS TEO LT, AB PARDAVIMŲ**  
**VERSLUI GRUPĖSE**

**Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 621N61001**

**Vadovas**

**(parašas) prof. dr. V. Gražulis**  
**2012 03 13**

**Recenzentas**

**doc.dr. Rūta Dačiulytė**

**(parašas)**  
**2012 03 27**

**Atliko**

**LPVmis0-01 gr. stud.**  
**(parašas) A. Bartašiūtė**  
**2012 03 13**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Komanda – efektyviai veikianti grupė .....	9
1.2. Nuo grupės prie komandos – komandos sudarymo ypatumai .....	12
1.2.1. Nuo ko pradėti? .....	12
1.2.2. Kada grupė tampa komanda? .....	15
1.2.3. Kokių asmenybių reikia komandai? .....	17
1.3. Komandos efektyvumas – produktyvi veikla ir patenkinti jos nariai .....	21
1.3.1. Komandų vaidmuo organizacijoje ir visuomenėje .....	21
1.3.2. Geras lyderis - sėkmingos komandos ašis .....	25
1.3.3. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas .....	28
1.4. Komandinio darbo iššūkiai pardavimų komandose.....	32
1.5. Komandinio darbo efektyvumo vertinimo teorinis tyrimo modelis .....	33
2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
2.1. Komandinio darbo empirinių tyrimų Lietuvoje ir užsienyje apžvalga .....	36
2.2. Komandinio darbo efektyvumo vertinimui TEO LT pardavimų grupėse naudota metodika.....	37
3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO ANALIZĖ TEO LT PARDAVIMŲ GRUPĖSE .....	44
3.1. Tyrime dalyvavusių TEO LT pardavimo grupių apžvalga ir formavimosi stadijos nustatymas.....	44
3.2. Pardavimų grupių efektyvumo rodiklių analizė ir jų tarpusavio ryšys.....	47
3.3. Pardavimo grupių vadovų lyderio savybių stiprumas ir įtaka jų efektyvumui .....	51
3.4. Komandinių vaidmenų pasiskirstymo įtaka kokybiniam efektyvumui .....	54
3.5. Komandinio darbo efektyvumo didinimo galimybės pardavimų grupėse.....	57
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	60
LITERATŪRA.....	62
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA .....	66

ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	67
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	68
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	70
PRIEDAI.....	72

**LENTELĖS**

1 lentelė. „Didžiojo penketo“ asmenybės savybių modelis .....	18
2 lentelė. Komandinių vaidmenų identifikavimas .....	19
3 lentelė. Komandos lyderiui reikalingi gebėjimai .....	28
4 lentelė. Komandos formavimosi stadijos vertinimo matrica .....	39
5 lentelė. Komandinių vaidmenų priskyrimui naudoti teiginiai .....	43
6 lentelė. Tyrime dalyvavusios pardavimų grupės .....	45
7 lentelė. Pagrindiniai komandų efektyvumo vertinimo kriterijų statistiniai rodikliai .....	49
8 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių kriterijų koreliacijos koeficientai .....	51
9 lentelė. Kokybinių kriterijų įvertinimai ir jų įtaka tikslų vykdymui .....	51
10 lentelė. Pagrindiniai lyderio savybių stiprumo vertinimo statistiniai rodikliai .....	52
11 lentelė. Vadovų lyderio savybių stiprumo ir efektyvumo kriterijų koreliacijos koeficientai.....	53
12 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal tikslų vykdymo lygmenį .....	56
13 lentelė. Chi – kvadratu testo rezultatai .....	53

## PAVEIKSLAI

1 pav. Skirtumai tarp komandos ir grupės .....	11
2 pav. Komandos formavimosi schema .....	16
3 pav. Komandos inovatyvumo veiksniai .....	24
4 pav. Svarbiausios lyderystės funkcijos.....	26
5 pav. Komandos efektyvumo tipai .....	29
6 pav. Komandos efektyvumo vertinimo kriterijai .....	30
7 pav. Pardavėjų pasiskirstymas pagal miestus ir aptarnavimo segmentus .....	46
8 pav. Pardavėjų darbo stažo skirtumai VSD ir regionų grupėse.....	47
9 pav. Vyrų ir moterų vadovų pasiskirstymas tiriamose grupėse .....	47
10 pav. VSD ir regionų grupių formavimosi stadijų palyginimas .....	48
11 pav. Pardavimo grupių tikslų vykdymo ir darbuotojų kaitos rodikliai .....	49
12 pav. Komandų efektyvumo rodiklių dinamika.....	50
11 pav. Pardavimo grupių tikslų vykdymo ir darbuotojų kaitos rodikliai .....	49
12 pav. Komandų efektyvumo rodiklių dinamika.....	50
13 pav. Ryšys tarp kiekybinių ir kokybinių komandos efektyvumo rodiklių .....	50
14 pav. Komandos vadovų įvertinimų vadovų ir darbuotojų tyrimuose palyginimas .....	53
15 pav. VSD ir regionų vadovų lyderių savybių stiprumo įverčių palyginimas .....	54
16 pav. Kokybinių komandų efektyvumo kriterijų priklausomybė nuo vadovo .....	55
17 pav. Kokybinių efektyvumo įverčių ir vaidmenų skaičiaus komandose spindulinė diagrama .....	57

## IVADAS

Globaliose ir inovatyviose rinkose konkurencinė aplinka priverčia spręsti sudėtingas darbo ir valdymo užduotis, kurių atlikti individas, net ir sutelkęs visas savo jėgas bei žinias, negali. Taip šiuolaikinėje pokyčių ir didelių poreikių visuomenėje organizacijos nuolat susiduria su būtinybe rekonstruoti ir atnaujinti darbo struktūras, siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Nors darbu grupėse domėtasi jau seniai, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais bemaž visose organizacijose grupės yra pagrindinis jų struktūros vienetas, padedantis įgyvendinti įvairius integracijos bei informacijos reikalaujančius technologinius procesus.

Mokslinėje literatūroje labai dažnai „grupės“ ir „komandos“ sąvokos yra neatskiriamos ir grupinis darbas tapatinamas su komandiniu darbu, tačiau supratus, kad komanda yra būtina grupė, bet grupė nebūtina yra komanda, galima nesunkiai išryškinti komandinio darbo formavimosi prielaidas. Esminis ir svarbiausias komandinio darbo bruožas yra specifinis aiškus vieningas tikslas, kuris yra komandų narių prioretizuojamas labiau nei jų individualūs tikslai. Turėdami konkretų bendrą tikslą nariai yra priklausomi vienas nuo kito, todėl dalindamiesi patirtimi ir įgūdžiais sukuria sinergijos efektą. Dėl šios priežasties tinkamai organizuotas komandinis darbas yra vienas iš esminių veiklos efektyvumą ir tikslų realizavimą sąlygojančių veiksnių.

Visgi pati savaime komandinė veikla nėra sėkmės garantas, todėl reikia teisingai suformuluoti užduotį bei užtikrinti bendram darbui būtinas sąlygas. Anot Dromanto (2008), komandinis darbas dėl savo sėkmės istorijų ir paplitimo įvairaus pobūdžio organizacijose tapo madinga etikete ir kartais yra naudojamas kritiškai neįvertinus situacijos. Taigi vien to, kad suburta grupė susidoroja su užduotimis, nepakanka daryti išvadai, kad komandinis darbas yra vertingas ir naudingesnis nei individuali veikla. Norint išsamiai įvertinti komandos teikiamą naudą organizacijai ir jos veiklos efektyvumą, būtina analizuoti kiekybinius (veiklos rezultatai, darbuotojų kaita, pravaikštų kiekis ir kt.), tiek kokybinius (komandos orientaciją į tikslą, atsidavimas, atsakomybė, vaidmuo organizacijoje, komunikacija, vadovavimas komandai ir kt.) kriterijus.

Komandos efektyvumą veikti galima iš vadovo ir darbuotojų pusės, todėl šiame darbe taip pat analizuojama komandos lyderio ir darbuotojų savybių įtaka jos efektyvumui. Komandą nuo grupės skiria ir vadovavimo stilius. Jei grupėje gali būti formalus vadovas, kurio funkcija paskirti užduotis ir metodus, kuriais jos privalo būti atliktos, bei kontroliuoti ne tik rezultatus, bet ir procesus, tai komandoje vadovo funkcija yra nurodyti kryptį, tačiau jokia būdu ne kelią tikslui pasiekti. Dėl šios priežasties komandos vadovas privalo turėti tam tikrų savybių rinkinį, kurios skatintų, o ne varžytų jo komandos veiklą.

Nemažiau svarbus yra komandą sudarančių narių tinkamo parinkimo aspektas. Komandinių vaidmenų ir jų balanso įtaka komandos efektyvumui plačiai nagrinėjama nuo 1980, kai pasirodė pirmasis Belbin veikalas apie sėkmingas komandas (Chong, 2007). Dabar yra naudojamas 9 komandinių vaidmenų modelis, kuris teigia, kad sėkmingoje komandoje privalo būti vaidmenų harmonija.

Komandinį darbą mokslinėje literatūroje analizuoja daug užsienio (Belbin, 1993; Higgs, 2006; Katzenbach, 1999; Scholtes, 1996; Shonk, 1982; West, 2011 ir kt.) ir Lietuvos (Dromantas, 2005; Merkys, 2005; Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Zabelavičienė, 2008 ir kt.) autorių. Jo reikšmei organizacijoje nustatyti naudojami įvairūs moksliniai tyrimai. Iki šiol jie buvo taikomi daugiau teoriniame lygmenyje, tačiau užsienio šalyse tokių tyrimų taikymas konkrečių komandų ypatumams nustatyti ir naudai įvertinti darosi vis populiariesnis. Pamažu ir Lietuvoje atsiranda daugiau ekspertų, kurie siūlo įmonėms įvertinti jų komandų efektyvumą, atrasti silpnąsias ir stipriąsias vietas bei palyginti rezultatus su kitų įmonių analogiškų testų rezultatais.

Nepaisant didelio dėmesio komandiniam darbui, jo pritaikymas konkrečia veikla užsiimančiose grupėse dar mažai ištirtas. Pardavimų grupėse pasireiškiančio komandinio darbo ypatumus nagrinėja užsienio autoriai (Jones, 2005; Ahearne, 2011; Stein, 2011; Schlesinger, 2010; Weitz, 1999), kurie daugiausia dėmesio skiria komandinio darbo organizavimo problemoms bei pardavimų potencialo galimybių didinimo naudojant komandas paieškai. Lietuvių mokslininkų publikacijų komandinio darbo pardavimų padaliniuose tema rasti nepavyko.

**Tyrimo objektas** – komandinio darbo efektyvumas TEO LT pardavimų verslui grupėse.

**Tyrimo problema:** kaip padidinti komandinio darbo efektyvumą pardavimų grupėse.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti komandinio darbo efektyvumo vertinimo teorinius aspektus ir pritaikyti juos pardavimų grupėms.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir suformuoti komandinio darbo teorinį efektyvumo vertinimo modelį.
2. Nustatyti, kokiame komandos formavimosi etape yra tyrime dalyvaujančios pardavimų grupės.
3. Išanalizuoti kiekybinių ir kokybinių komandinio darbo kriterijų vertinimus ir jų tarpusavio priklausomybę.
4. Ištirti grupių vadovų turimų komandinio lyderio savybių bei komandinių vaidmenų kiekio įtaką efektyvumui.
5. Atrasti pardavimų grupių komandinio darbo tobulintinas sritis ir pateikti siūlymus efektyvumo didinimui.

**Darbo metodai:** mokslinės Lietuvos ir užsienio literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, duomenų sisteminė lyginamoji ir koreliacinė analizės.



## 1. KOMANDINIO DARBO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikiniame pasaulyje itin svarbu organizacijoms yra rasti būdus būti pranašesnėms už savo konkurentus ir jau keliasdešimt metų pripažįstama, kad kelių žmonių grupė gali tam labai nuveikti daugiau nei pavieniai žmonės.

„Vienybėje yra jėga“ buvo pagrindinė ankstyvųjų prekybos sąjungos narių dogma, kuri gimė supratęs, kad net ir be galo spaudžiami žmonės, tarp kurių nėra susikalbėjimo ir balanso, nepasieks taip daug, kaip žmonių grupė, kuri yra vieninga (Wellington, Foster, 2009). Autorių teigimu, net jei darbas, kurį reikia atlikti, kad grupę paverti tikra komanda yra ilgas ir reikalaujantis daug pastangų, padarius jį teisingai rezultatai bus žymiai geresni.

Šiame skyriuje bus nagrinėjamos „komandos“ ir „grupės“ sąvokos, sėkmingo komandinio darbo kūrimo prielaidos bei veiksniai, pagal kuriuos galime išmatuoti komandos efektyvumą ir teikiamą vertę organizacijai.

### 1.1. Komanda – efektyviai veikianti grupė

Šiuolaikiniame itin greitų pokyčių pasaulyje organizacijai norint neatsilikti nuo konkurentų ir išsilaikyti rinkoje būtina sugebėti apjungti turimus žmogiškuosius išteklius maksimaliai panaudojant jų turimus gebėjimus ir kompetencijas. Dėl šios priežasties vis labiau vertinamas yra **komandinis darbas**.

Komandos ir grupės sąvokos plačiai aptariamos bei lyginamos, kalbant apie žmogiškuosius išteklius bei jų efektyvų panaudojimą. Anot Savanevičienės ir Šilingienės (2005), kiekvienas žmogus priklauso įvairioms grupėms tam, kad patenkintų savo poreikius: dalyvavimo, kontrolės ir meilės. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti (Tamošiūnas, 1999). Komanda, jo nuomone, yra tokia **efektyvi grupinė veikla**, kai yra sugebama susitelkti panaudojant visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslų siekimui.

Pasak Sakalo ir Šilingienės (2000), komandos (angl. *team*) sąvoka labiausiai paplitusi sporte ir anglų kalba kalbančių šalių literatūroje. Tačiau prieš daugiau nei dvidešimt metų Jessup (1990) ir Shonk (1982) įvardinti pagrindiniai kriterijai, kurie privalo būti įvykdyti, jei kalbame apie žmonių grupę kaip komandą įrodo, kad ši sąvoka puikiai tinka ir kalbant apie organizacijas:

- Ji turi susidėti iš daugiau nei dviejų narių;
- Turi būti pabrėžiama tarpusavio priklausomybė ir suderinamumas tarp bendrų darbo tikslų;
- Nariai privalo būti skatinami siekti bendro tikslo.

Smilga ir Bosas (1999) komandą, taip pat suvokia kaip efektyviai dirbančią grupę, bet dar įvardina kitą svarbų aspektą – **integracijos lygį**, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio normos sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.

Vėlesni komandos apibrėžimai tik patvirtina ir papildo ankščiau minėtų autorių pateiktus kriterijus. Luis et al. (2005) teigimu į komandą suburti žmonės privalo turėti papildančių gebėjimų, kurie padeda pasiekti **bendrus tikslus**, už kuriuos kiekvienas yra atsakingi. Panaši ir Merkio (2004) nuomonė, kad tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą.

Kiti autoriai akcentuoja **įtakos darymą** vienas kitam (Stoner et al., 1999) bei išskiria būtiną sąlygą komandoje – ne tik bendrą, bet ir individualių **poreikių patenkinimą** (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Fišer ir Boiton (2009) savo straipsnyje išskiria daugiau kokybines savybes, t.y. puikaus rezultato siekimą ir naujų sprendimų priėmimą. Komandinio darbo esminius dalykus nurodo Gotberg (2002): tai - savalaikiškumas, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, galutinio tikslo siekimas, dvasingumas, protas (Beniušienė ir kt., 2005).

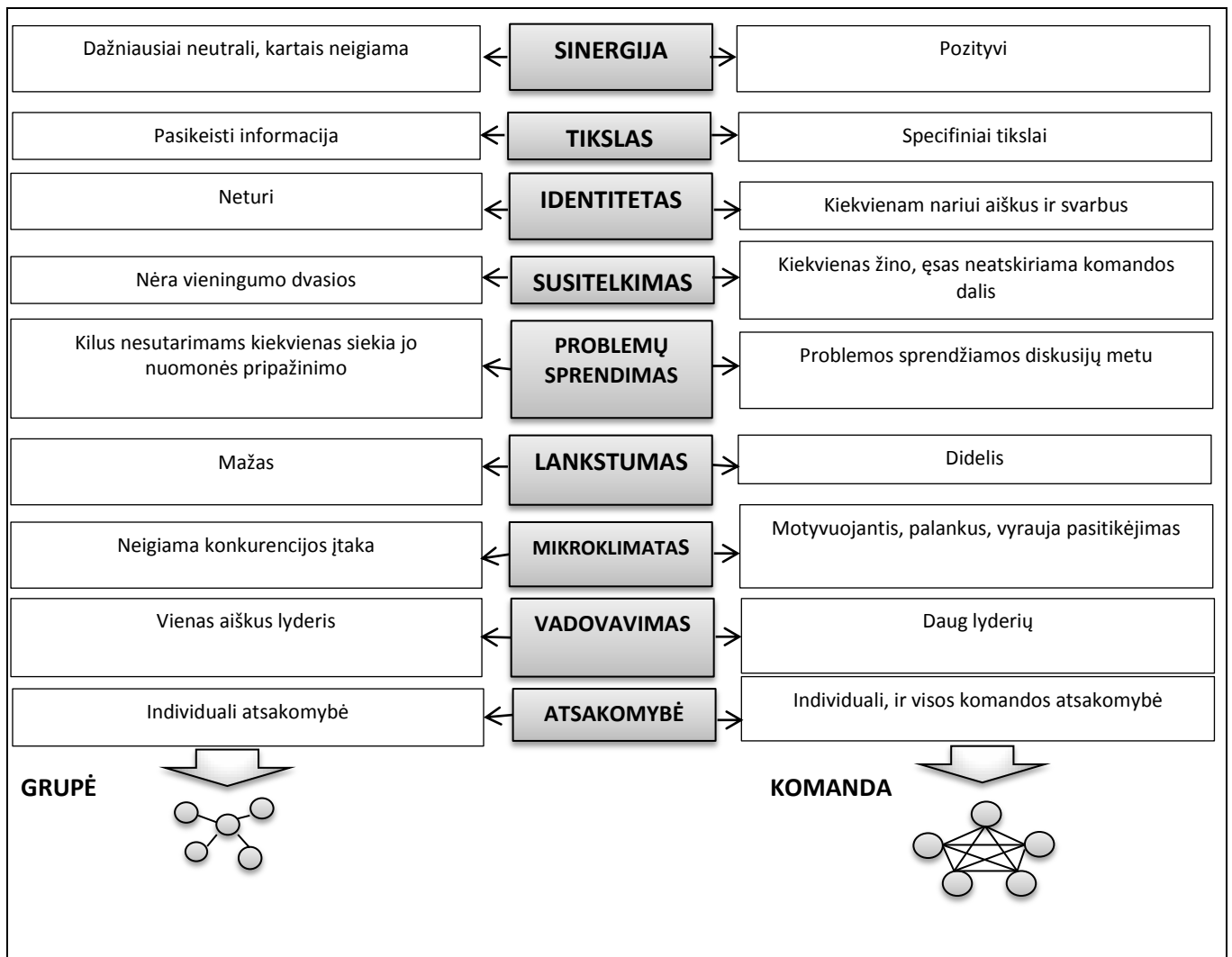
Apibendrinant galima teigti, kad visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės – komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000). Visgi iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda.

Komanda nuo grupės bei komandinis nuo grupinio darbo skiriasi ne tiek formaliais išoriniais požymiais, kurie neretai sutampa, kiek kokybiniais veiklos parametrais. Susisteminius įvairių autorių nuomones išskirti pagrindiniai skirtumai tarp grupės ir komandos (žr. 1 pav.).

Mokslininkai (Robbins, 2003; Masiulis, Sudnickas, 2008; Higgs, 2006) pažymi, kad grupė žmonių dirbdama kartu nesukuria daugiau vertės nei asmenys dirbdami atskirai, o komandinio darbo rezultatas gali būti aprašomas formule, kurioje prie dviejų pridėjus du gaunami penki, nes įvairių gebėjimų ir kompetencijų mišinys duoda itin gerą ir pozityvų **sinergijos** efektą.

Taip pat grupės neturi ir specifinių tikslų, joms rūpi tik apsikeisti turima informacija, o komandoms būdingas aiškus „**tikslo jausmas**“ ir kolektyvinių veiklos rezultatų pasiekimas (Robbins, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Katzenbach, Smith, 1993). Grupėse nėra ir konkrečių darbo principų ir vidinių taisyklių, tik bendros organizacijos ar visuomenės normos (Kasiulis, Barvydienė, 2003), o komandos nariai tiksliai žino, kam ši komanda suburta bei ką ir kokiomis vertybėmis vadovaudamiesi jie turi pasiekti (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Vijeikienė ir Vijeikis (2000) komandos **sutelktumą** įvardina kaip vieną svarbiausių rodiklių, kuris lemia jos sėkmę. Komandos nariai pasižymi vieningumo dvasia bei kiekvienas jaučiasi neatskiriama jos dalimi (Masiulis ir Sudnickas, 2008), o grupėse kiekvienas mąsto ir dirba tik už save.



1 pav. Skirtumai tarp komandos ir grupės

**Šaltinis:** Pagal Kasiulį, Barvydienę, 2003; Vijeikį, Vijeikienę, 2000; Masiulį, Sudnicką, 2008; Tamošiūną, 1999; Robbins, 2003.

Ne mažiau svarbus skiriamasis komandos ir grupės bruožas yra žymiai didesnis **lankstumas**. Anot Masiulio ir Sudnicko (2008) komandos gali atlikti įvairesnes užduotis, nes jose geriau išnaudojami jos narių pranašumai, o grupės sunkiai persiorientuoja į naujo tipo užduotis. Be to, komandos keisdamos savo veiklą sugeba prisitaikyti prie pakitusių sąlygų taip, kad išlaikytų tą patį ar mažiausiai pakitusį efektyvumo lygį (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Komandos nariai pasitiki vienas kitu, didžiuojasi savo ir kolegų darbu, yra pilni entuziazmo, o tai lemia **aukštą motyvaciją** siekti bendrų tikslų, tuo tarpu individualaus darbo vertinimas grupėje gali sąlygoti konkurenciją tarpusavyje (Masiulis, Sudnickas, 2008), kuri turės neigiamą įtaką mikro klimatui.

Komandos taip pat demokratiškiau ir efektyviau sprendžia iškilusias problemas. Anot Savanevičienės ir Šilingienės (2005), komandoje klaidos atvirai aptariamasi bei yra mokymosi ir tobulėjimo pagrindas. Grupėje kiekvienas siekia savo nuomonės pripažinimo, bet galutinį sprendimą

priima vienas pagrindinis **lyderis**. Šiuo atveju komandoje, kiekvienas narys turi ir dalyvavimo, ir lyderiavimo teisę, t.y. komanda turi savo vadovus, kurie gali būti paskirti organizacijos vadovybės, bet komandos vadovo įgaliojimai ir valdžia – privalomi visiems komandos nariams (Kasiulis, Barvydienė, 2003; Seilius, Šimanskienė, 2008).

Tamošiūnas (1999), Kasiulis ir Barvydienė (2003) bei kiti autoriai teigia, kad skiriasi ir atsakomybė bei įvertinimas – grupėse akivaizdi asmeninė atsakomybė, o komandoje kiekvienas atsako tiek už savo, tiek už visos komandos rezultatus.

Galima rasti ir daugiau skirtumų tarp grupės ir komandos, bet svarbiausia suprasti, kad komandai suburti neužtenka dirbtinai apjungti žmonių į grupę, reikalinga tam tikra socialinė terpė, kurioje visi nariai būtų suinteresuoti savanoriškai įsitraukti į bendrą veiklą ir tikslo siekimą. Apžvelgus komandos ir grupės apibrėžimus bei jų skirtumus išryškėja komandos, kaip vieno iš organizacijoje naudojamo veiklos būdo, sudėtingumas ir ypač reikšmingumas, jei jis naudojamas tinkamai surinkus skirtingus gebėjimus turinčių žmonių grupę ir identifikavus turimos problemos sprendimo ieškojimo tikslingumą naudojant komandinį darbą. Magistro baigiamojo darbo metodinėje dalyje šių sąvokų atskyrimas bus itin naudingas norint įrodyti, kad pasirinktos darbuotojų grupės yra komandos.

## **1.2. Nuo grupės prie komandos – komandos sudarymo ypatumai**

### **1.2.1. Nuo ko pradėti?**

Nagrinėjant komandos ir grupės skirtumus, atsiskleidė ir pagrindiniai komandos privalumai, tačiau reikėtų atskirti, kada darbui atlikti užtenka ir paprastos darbo grupės. Taip pat šiame skyriuje aptariamas tinkamas pasiruošimas ir sąlygų įgyvendinimas, kuris būtinas norint, kad sudaryta komanda galėtų efektyviai dirbti.

Raižienės ir Endriulaitienės (2008) nuomone, kol kas organizacijose žmonės dažniau yra sujungti į darbo grupes nei komandas. Komandos sukūrimas nėra nei lengvas, nei trumpalaikis procesas (Masiulis, Sudnickas, 2008), taigi įgyvendinti sąlygas reikalingas komandos suformavimui kartais yra sudėtinga ir kai kuriems darbams atlikti visiškai užtenka ir individualios arba grupinės veiklos.

**Individuali veikla** tinka atliekant paprastas kasdienes užduotis, kurių sprendimas yra aiškus ir nesudėtingas, taip pat tais atvejais, kai sprendžiamos kitiems sunkiai paaiškinamos problemos (Kasiulis, Barvydienė, 2003; Raižienė ir Endriulaitienė, 2008).

**Komandinė veikla** yra geriausia darbo organizavimo forma, jei (Scholtes et. al, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Raižienė ir Endriulaitienė, 2008):

- Veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir gebėjimų ir vienas žmogus neturi ar negali jų tinkamai derinti, kad atlikti darbą;

- Reikalingas kūrybiškumas;
- Reikalingas greitas mokymąsi;
- Reikalingas didelis atsidavimas užduočiai;
- Nėra akivaizdaus sprendimo būdo;
- Darbuotojai turi dirbti kartu ir darbo metu nuo kito yra priklausomi, o jų atliekamos funkcijos tarpusavyje yra labai susijusios;
- Komandos tikslas yra unikalus iššūkis.

Vis dėl to didžiojoje dalyje publikacijų komandinio darbo aspektais autoriai pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas: darbuotojams suteikiamos naujos galimybės profesiniam augimui, jie įtraukiami į bendrą įmonės problemų sprendimą, didėja jų pasitenkinimas darbu (Sakalas, Šilingienė, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Stoner et. al, 1999).

Taigi komandų susiformavimui reikalingos trys išskirtinės sąlygos (Tamošiūnas, 1999):

1. Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
2. Grupė pati nori suformuoti efektyvią komandą;
3. Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

Hackman (2002) savo ruožtu taip pat išskiria panašius kiekvienai tikrai komandai būtinus ypatumus: užduotis komandai, tarpusavio ryšys, aiškiai apibrėžta galimybė valdyti savo veiklos procesus bei jos ribos ir komandos narių buvimo komandoje stabilumas tam tikrą laiką.

Tamošiūnas (1999) akcentuoja, kad svarbu yra įvardinti, dėl ko komanda yra suburta ir ką ji turi nuveikti. Kad tikslo jausmas suvienija komandos narius ir aprūpina juos vizija, kaip komanda funkcionuoja ir ko yra iš jų tikimasi, pritaria ir Kanaga su Kossler (2001), kurie nagrinėja komandos sėkmės prielaidas.

Hackman (2002) teigimu, pirmiausia būtina tiksliai įvertinti, kam yra skiriama užduotis komandai ar paprastai darbo grupei. Jo teigimu, jei net ir puikiai suformuota užduotis yra skiriama komandai, nors ją kur kas geriau arba sunaudojant mažiau resursų, gali atlikti individas ar žmonių grupė, bus gaunamas prastesnis rezultatas.

Abu autoriai teigia, kad būtinas pačių narių vidinis impulsas kokybiškam bendros veiklos vykdymui. Hackman (2002) taip pat pažymi, kad kiekvienas narys turi žinoti, kas jis yra komandoje ir kaip jo veiksmai įtakoja kitus komandos narius. Kaip jau buvo aptarta ankščiau priklausomybė yra neatsiejama komandinio darbo sąlyga. Visgi jei komandinis identitetas yra visiškai aiškus ir komanda pavirsta „atskira sala“, ji gali sunkiai pastebėti aplinkos pokyčius arba pastebėjusi nemokėti persiorientuoti, nes atsiranda rizika komandos sudėties ar veiklos būdo pasikeitimui (Hackman, 2002).

Komandą bus galima formuoti tik turint galimybę jai tam tikrą suteikti savivaldumą. Tamošiūnas (1999) teigia, kad būtinas narių įtraukimas į formavimo procesą, o Hackman (2002) labiau akcentuoja

atsakomybės ribų nustatymą ir jų iškomunikavimą komandai. Tuo tarpu Kanaga ir Kossler (2001) savivaldą aiškina, kaip komandos pripažinimą organizacijoje ir teisę operuoti su jos resursais.

Papildomai būtina sąlyga komandos sudarymui Hackman (2002) įvardina stabilumo užtikrinimą, t.y. jei komandos nariai neturės išpareigojimo dirbti komandoje sutartą laiką, jos sudarymas gali būti rizikingas.

Raižienė ir Endriulaitienė (2008) teigia, kad prieš buriant komandą pirmiausia reikia gerai išnagrinėti darbo specifiką, o tai padės padaryti atsakymai į šiuos klausimus:

- Koks komandos tikslas, veikla? Ar ji suplanuota iš anksto ar reikia ieškoti būdų jai atlikti? Komandos įtraukimas į planavimo procesą padidina žmonių produktyvumą.
- Kiek vadovavimo reikia šią veiklą atliekančiai komandai? Jei komanda tik užduočių atlikėja, reikalingos konkrečios užduotys, jei komanda atlieka kūrybinį darbą, jai turi būti leidžiami dirbti laisviau.
- Kiek komandos nariai bus priklausomi vienas nuo kito? Efektyviausiai dirba labiausiai tarpusavyje priklausomi nariai.
- Ar gali būti keletas užduoties sprendimų? Jei galima užduotį atlikti keliais būdais, būtinas didesnis komandos susitelkimas.

Žinant darbo specifiką ir kokios komandos reikia darbui atlikti, galima pereiti prie antro žingsnio – žmonių atrinkimo.

Norint garantuoti, kad kiekvienas narys maksimaliai dalyvaus komandos veikloje ir informacija viduje bus lengvai perduodama viduje, ją turėtų **sudaryti 5-8 nariai** (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Žinoma, atsižvelgiant į užduotį ir kitas aplinkybes šis skaičius gali būti ir didesnis, tačiau reikėtų nepamiršti, kad pakviesti naujų narių į komandą kur kas lengviau nei iš jos ką nors išmesti, taip pat, kad narių skaičius atvirksčiai proporcingas komandos sutelktumui: kuo komandoje mažiau žmonių, tuo jie jaučia mažesnę pasitenkinimą būti grupės nariais, mažiau bendrauja. (Raižienė, Endriulaitienė, 2008). Komandoje daugiausia gali būti 25 asmenys, nes antraip išnyksta komandos narių konstruktyvaus bendradarbiavimo galimybė (Gumuliauskienė, Taputis, 2005). Jei natūralus darbo struktūrinis vienetas yra didesnis, bet yra norima, kad vyktų komandinis darbas, Robbins (2003) siūlo suskirstyti grupę į kelias komandas.

Užduoties pobūdis lemia, kokiais gebėjimais turi pasižymėti nariai. Anot Robbins (2003), efektyviam komandos veikimui reikalingi trys skirtingų rūšių įgūdžius turintys žmonės:

1. Turintys techninį patyrimą;
2. Įgudę pastebėti ir spręsti problemas, priimti sprendimus, gebančių siūlyti alternatyvas bei jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti;
3. Gerai mokantys išklausti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.

Teisingas šių įgūdžių derinys yra būtinas norint pasiekti gerų veiklos rezultatų, todėl neretai vienas ar keli komandos nariai yra įpareigojami įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, ir tuo padėti jai pasiekti visą potencialą (Robbins, 2003).

Pasiekti geresnių rezultatų, anot Raižienės ir Endriulaitienės (2008), gali **heterogeniškesnė komanda**, nes tuomet atsiranda daugiau galimybių atrasti kūrybiškesnę ir tikslesnę problemos sprendimo būdą, greičiau ir geriau išspręsti konfliktus. West (2011) akcentuoja, kad komandos sudarytos iš dideliais gebėjimais pasižyminčių žmonių, pasiekia geresnių rezultatų nei gali būti manoma pagal šių narių sugebėjimų sumą. Apie šį sinerginį efektą, kurį sukelia įvairių įgūdžių ir kompetencijų apjungimas į vieną visumą, taip pat kalba ir Masiulis bei Sudnickas (2008).

Akivaizdu, kad komandos sukūrimui turi būti įgyvendintos tam tikros sąlygomis, todėl šis procesas nėra paprastas ir greitas, todėl pirmiausia reikia įsiginti į užduoties tipą ir įvertinti, ar komanda užduotį atliks geriau nei individas. Jei veiklai iš ties būtinas komandinis darbas, labai svarbu atsakingai suformuoti tikslą ir atrinkti teisingus komandos narius.

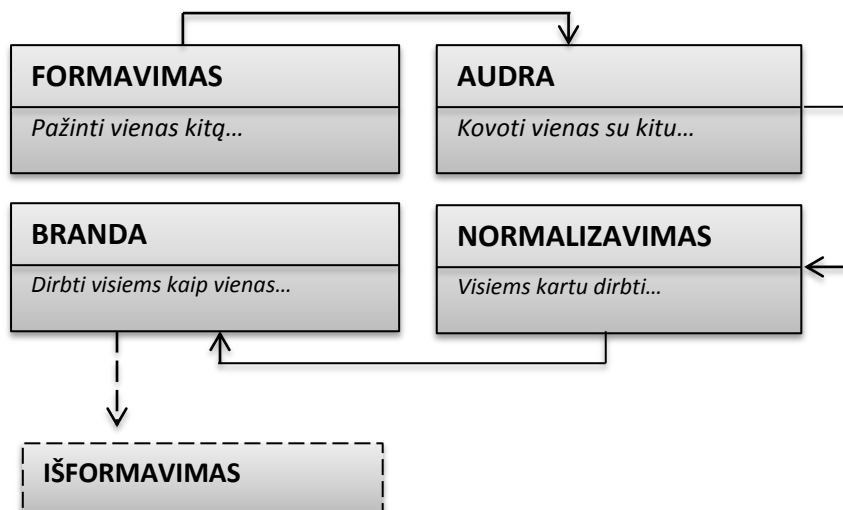
### 1.2.2. Kada grupė tampa komanda?

Atskiriant grupę nuo komandos minėtas teiginys, kad ne visos grupės yra komandos, bet visos komandos yra grupės, leidžia suprasti, kad tam, jog kartu dirbančius žmones paversti komanda, reikia pereiti tam tikrus vystymosi etapus. Literatūroje plačiausiai naudojama Bruce Tuckman 1965 m. sudaryta komandos formavimosi schema, kurioje yra išskiriami 4 pagrindiniai raidos etapai (Raižienė ir Endriulaitienė, 2008; Masiulis ir Sudnickas, 2008; West, 2011; kt.):

1. **Formavimas.** Šioje stadijoje žmonės apsipranta ir susipažįsta. Jaučiamas jaudulys ir baimė, nes nariai vienas kitą tyrinėja ir vertina, taip pat stengiasi padaryti kuo geresnį įspūdį vienas kitam ir taip neparodyti, kad iš tiesų nerimauja, ar pritaps grupėje bei kokį vaidmenį joje užims, todėl bendravimas formalus. Daugiausia užduodami klausimai apie komandos taisykles ir tvarkas bei turimus išteklius, ypač apie kitų narių kvalifikaciją ir ankstesnius jų darbus, kurie susiję su dabartine komandos užduotimi. Kol kas komanda mažai dėmesio skiria pagrindinio tikslo įgyvendinimui, tačiau tai yra savaime suprantamas ir natūralus dalykas. Svarbiausia šiame etape aiškiai suformuoti uždavinius ir gauti pritarimą jiems.
2. **Audra** (sumaištis). Šiame etape visi nariai jau turi supratimą apie tai, kaip turi vykti procesas, tačiau neretai pasitaiko, kad gautos užduotys skiriasi nuo jų įsivaizduotų. Taigi šis etapas tampa pačiu sunkiausiu ir pavojingiausiu. Nariai maištauja, piktinasi, patiria daug neigiamų emocijų, nes nepasitiki lyderiu, abejoja jo įgaliojimais ir kompetencijomis, taip pat nėra tikri dėl užduoties vertingumo ir įgyvendinimo galimybių. Nors konfliktai dažni ir nemalonūs, tačiau yra būtini, kad nebūtų užgniaužti kylantys nemalonūs jausmai. Audros stadijoje atsiskleidžia žmonių trūkumai ir

pranašumai, išsiskiria lyderiai bei formuojasi vidinės grupuotės. Svarbiausi aspektas – suformuojami realesni tikslai.

3. **Normalizavimas.** Šiame etape padidėja kolektyvo potencialas, išryškėja lyderiai, o apie juos buriasi grupės. Atsiranda visiems priimtinos normos, taisyklės ir tradicijos, todėl sumažėja įtampa, komandos nariai sėkmingiau tvarkosi su savo skirtingomis nuomonėmis ir daugiau dėmesio skiria pagrindinio tikslo siekimui. Net ir iškilus konfliktams, komanda juos išsprendžia nepažemindama ir nenuvertindama kurio nors vieno komandos nario.
4. **Branda** (veikla). Čia prasideda efektyvus darbas, nes komandos narių energija nukreipiama bendros užduoties vykdymui. Visi gerai pažįsta vieni kitus ir supranta iš pusės žodžio, gerai išmano veiklos procesą, pasirenka tinkamiausius vaidmenis, jaučiasi patogiai. Lyderis gali daugiau atsakomybės perduoti komandai ir kištis į jos veiklą tik reguliariai susipažindamas su rezultatais ir užtikrindamas, jog komanda yra efektyvi ir reaguojanti į aplinką.



2 pav. Komandos formavimosi schema

**Šaltinis:** paruošta pagal Raižienę ir Endriulaitienę, 2008; Kasiulį ir Barvydienę, 2003; Masiulį ir Sudnicką (2008) ir kt.

Kai kuriuose šaltiniuose papildomai išskiriamas penktas komandos formavimo etapas, kuris būdingas laikinai veikiančioms komandoms – **išformavimas**. Šioje stadijoje, anot Masiulio ir Sudnicko (2008), apibendrinami rezultatai bei pasidžiaugiama pasiekimais. Užmegzti asmeniniai ryšiai išlieka ir po komandos išsiskyrimo. Visi komandos formavimosi etapai pavaizduoti 2 pav.

Tamošiūnas (1999) išskyrė kitus komandos raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, kad ketvirto lygmens pakopą pasiekusią grupę jau galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe. Savanevičienė ir Šilingienė (2005) šiuos



etapus vadina: testavimo, kovos, organizavimosi ir susivienijimo. Bet kokių atveju, aprašant komandos formavimosi etapus, būtent Tuckman sukurtas modelis yra imamas pagrindu daugelyje šaltinių.

Nors dauguma komandų chronologine tvarka išgyvena visas stadijas, tačiau neretai pasitaiko, kad ir kitokių scenarijų: ji gali grįžti atgal viena stadija arba kurį laiką dirbti net ir nepasiekdama sekančio lygmens. Kaip greitai bus įgyvendinti visi lygmenys priklauso nuo komandos turimų įgūdžių (Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Tracy, 2010). Dėl galimo raidos nenuoseklumo Scholtes et al. (2003) siūlo šį procesą vertinti ne kaip liniją, o kaip spiralę, t.y. komanda kelis kartus pereina tuos pačius formavimosi etapus, tačiau kiekvieną kartą komanda elgiasi juose kitaip.

Zabielavičienės (2008) teigimu, kiekvienu komandos formavimosi etapu reikalavimai darbuotojams bei vadovavimas jiems turi būti skirtingi, todėl, sprendžiant komandos darbe kilusias problemas, būtina žinoti, kuriuo etapu komanda yra konkrečiu momentu, ir numatyti, kaip ji pagal tikimybę formuosis. Geras komandos lyderis sugeba prisitaikyti prie kiekvieno formavimosi etapo: jo vaidmuo didesnis pradinėje stadijoje, o vėlesnėse, kai vis daugiau iniciatyvos imasi pati komanda, lyderio kišimasis silpnėja (Tracy, 2010).

Žinoti komandos formavimosi stadijas yra itin svarbu, kai siekiama identifikuoti, ar žmonių grupę jau galime vadinti tikra komanda. Formavimosi ir audros etapais nariai dar nedirba vieningai bei yra labiau fokusuoti į savo veiklą bei vaidmenį grupėje. Tačiau efektyviai išsprendus konfliktus ir iš jų pasimokius, trečioje stadijoje dirbančius žmones jau galima vadinti komanda. Nuo šio etapo atskiri nariai domisi labiau bendrais tikslais ir jų siekia bei ima vertinti savo komandos draugų asmenybes, įvertina, kodėl kiekvienas iš jų užima vienokį ar kitokį vaidmenį. Veiklos etape darbas vyksta dar sklandžiau, o tai reiškia, kad lyderis vis mažiau turi kištis ir visa atsakomybė perduodama komandai. Taip efektyviai dirbanti žmonių grupė yra sėkmingiausia komanda.

### **1.2.3. Kokių asmenybių reikia komandai?**

Ankstesniame skyrelyje aptarėme, kokių tipų gebėjimų privalo turėti komandos nariai, tačiau dauguma autorių pripažįsta, kad didelę komandos sėkmės dalį lemia asmeninės žmonių savybės.

Pastaraisiais metais mokslininkai sutarė dėl penkių veiksnių, esančių visų kitų savybių pagrindu, kurie pavadinti „**Didžiojo penketo**“ asmenybės savybių modeliu (žr. 1 lentelėje). Šie aspektai daro teigiamą arba neigiamą įtaką komandai priklausomai nuo užduoties rūšies (West, 2011).

1 lentelė. „Didžiojo penketo“ asmenybės savybių modelis

Asmenybės veiksnys	Būdingos savybės	Atvirkštinis veiksnys	Būdingos savybės
<b>Ekstraversija</b>	Draugiškumas, atkaklumas, nuoširdumas, teigiama energija, užsispyrimas	<b>Intraversija</b>	Drovumas, tylumas, polinkis į uždaramą
<b>Sąžiningumas (stropumas)</b>	Nuodugnumas, kompetencija, tvarkingumas, susivaldymas, ryžtingumas	<b>Nesąžiningumas</b>	Neorganizuotumas, nepatikimumas, išsiblaškytas
<b>Atvirumas patirčiai</b>	Vaizduotė, įžvalgumas, kūrybiškumas, smalsumas	<b>Konservatyvumas</b>	Konvencionalumas, komforto būseną pasiekama gerai pažįstamose vietose
<b>Emocinis stabilumas</b>	Sugebėjimas atsispirti stresui, ramumas, saugumas	<b>Neurotiškumas</b>	Pažeidžiamumas, priešiškas, nesaugumas, drovumas
<b>Sutarimas su kitais (nuolaidumas)</b>	Pasitikėjimas, paprastumas, geraširdiškumas, gebėjimas prisitaikyti	<b>Nenuolaidumas</b>	Šaltumas, antaginiškumas

Šaltinis: paruošta pagal West, 2011; Northouse, 2009; Robbins, 2003.

Asmenybės savybių ir darbo rezultatų sąryšio tyrimai parodė, kad visų profesijų grupių darbo rezultatus tiesiogiai įtakoja jų stropumas (Robbins, 2003). Šiuos žmones, anot West (2011), vertina ir kiti komandos nariai, nes jais galima pasikliauti ir garantuoti, kad jiems paskirtas darbo dalis bus atlikta gerai, o visa komanda pasieks puikių rezultatų, ypač didinant produktyvumą ir atliekant planavimo užduotis.

Ekstraversiją, Northouse (2009) apibūdino kaip stipriausiai su lyderyste susijusį veiksnį. Dėl ekstravertiškumui būdingo optimizmo ir nuoširdumo, komandos, kuriose aukštas šio veiksnio lygis, geriau atlieka sprendimų priėmimo užduotis (West, 2011). Komandos, kurias sudaro ekstravertiški ir sąžiningi žmonės, anot West (2011), dažniausiai būna pačios efektyviausios, nebent komandos užduotis yra susijusi su kūrybiniais sprendimais. Tokiu atveju labiausiai reikalinga narių savybė tampa atvirumas patirčiai.

Nors atrodytų, kad emocinis stabilumas turėtų daryti didelę įtaką komandiniam darbui, tačiau tyrimai neparodė šios sąsajos, todėl mokslininkai padarė prielaidą, kad tik aukštus emocinio stabilumo rodiklius turintys asmenys gali išsaugoti savo darbą, todėl neurotiškumą žmonių tarp tiriamųjų buvo palyginti maža (Robbins, 2003).

Kalbant apie komandos narių savybes ir įgūdžius yra būtina paminėti, kad kiekvienas žmogus grupėje vaidina tam tikrą vaidmenį, kuris priklauso nuo tam tikrų sąlygų. Komandinis vaidmuo, anot Zabelavičienės (2009), yra vaidmuo, susijęs su komandos nario individualybe ir jo charakterio savybėmis, kurį jis priima, išreikšdamas savo įnašą ir santykius su kitais komandos nariais.

Kasiulis ir Barvydienė (2003) išskiria dvi vaidmenų funkcijas: parodo, kaip tam tikroje situacijoje elgtis ir sufleruoja individui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko iš jo laukti bei kaip elgtis pačiam, kad laukimas būtų rezultatyvus.

Plačiausiai naudojama yra profesoriaus ir gerai žinomo žmogiškųjų išteklių problemų eksperto ir konsultanto Meridith Belbin (1993) pristatyta subalansuota komandos formavimo metodika, paremta individualių komandos narių vaidmenų klasifikacija.

Belbin modelis išskiria 9 skirtingus elgsenos komandoje stereotipus, kurie apibūdina žmonių elgesio tipus kitų komandos narių atžvilgiu, derinant bendrus veiksmus ir siekiant bendro tikslo. Modelyje kiekvienas vaidmuo yra apibrėžtas pagal šešis faktorius: asmenybė, protinis gebėjimas, turimos vertybės ir motyvacija, sferos apribojimai, patirtis ir vaidmens mokymasis (Aritzeta et al., 2007). Komandinių vaidmenų aprašymai pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė. Komandinių vaidmenų identifikavimas**

	Komandinis vaidmuo	Veikla	Komandai aktualios savybės
<i>Vaidmenys, orientuoti į veiksmą</i>	Formuotojas	Rūpinasi aktyviu komandos darbu, apibrėžia darbo sritis, patikslina komandos tikslus, telkia narius.	Pasitikintis, pozityvus palankus, dominuojantis ir atsidadęs komandos tikslams bei uždaviniams, pritaria kitų veiklai ir pastangoms.
	Įgyvendintojas	Sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias žmonės gali įvykdyti, mėgsta sudarinėti tvarkaraščius, sistemas, tikslus planus.	Drausmingi, sąžiningi, turi teigiamą savivaizdį, aktualūs ir praktiški, pasitikintys ir tolerantiški, gerbiantys nusistovėjusias tradicijas.
	Atlikėjas–užbaigėjas	Objektyviausias ir mažiausiai išitraukęs į darbą narys, gali atlikti nešališką, objektyvią analizę.	Išmintingas, rimtas, inteligentiškas, nesivadovauja emocijomis, todėl gali atrodyti nuobodūs ar per daug kritiški.
<i>Vaidmenys, orientuoti į žmones</i>	Koordinatorius	Rūpinasi veikla ir jos rezultatais.	Ryžtingas, nešališkas, patikimas, susivaldantis, ramus, entuziastingas, linkęs padėti ir paremti.
	Komandos darbuotojas	Remia stipriausias komandos ypatybes, rūpinasi jos vienybe ir nuotaika. Lojalus ir remiantis komandos narius.	Gerai diplomatiniai gebėjimai ir humoro jausmas. Moka klausytis, būti draugiški, jautrūs bei atidūs kitiems.
	Išteklių tyrinėtojas	Aiškinasi komandos galimybes, užmezga reikiamus ryšius.	Gerai derybininkai, savinasi kitų žmonių idėjas ir jas tobulina. Jie draugiški, entuziastingi.
<i>Vaidmenys, orientuoti į intelektą</i>	Stebėtojas – vertintojas	Visus verčia laikytis darbo terminų, siekia patikrinti kiekvieną detalę.	Atidūs, nuoseklūs.
	Įkvepėjas	Rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais, pateikia originalių idėjų, siūlymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų.	Aukštas intelekto lygis. Intravertiškas, dominuojantis ir originalus. Trūkumai – argumentavimo stoka ir polinkis nekreipti dėmesio į detales.
	Specialistas	Teikia žinias ir techninius įgūdžius, kurių trūksta komandai.	Intravertas, nerimastingas, iniciatyvus, atsidadęs ir įsipareigojęs bendram labui.

Šaltinis: paruošta pagal Jay (2002); West, 2011; Raižienę ir Endriulaitienę, 2008; Kasiulį ir Barvydienę, 2003; Masiulį ir Sudnicką (2008).

Pagal Masiulį ir Sudnicką (2008) jie gali būti skirstomi į tris grupes, kurios privalo būti atstovaujamos po lygiai, priešingu atveju komanda gali susidurti su įvairiais sunkumais:

1. Orientuoti į veiksmą;
2. Orientuoti į žmones;
3. Orientuoti į intelektą.

Jeigu kiekvienas komandos narys turi vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, jis nesunkiai supranta, koks didelis yra jo įnašas ir svarba komandai. Tada narys pasieks didesnio pripažinimo ir įvertinimo, o komandoje vyks mažiau konfliktų, nebus konfrontacijos, nes žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais. Šie veiksniai didina motyvaciją ir stiprina moralę, todėl galima teigti, kad jeigu jau sukurta stipri komanda, kurioje kiekvienas turi savo vaidmenį, tolimesnis sėkmės siekimas kur kas lengvesnis (Jay, 2002).

Sutariama, kad komandose turi būti vaidmenų pusiausvyra (Aritzeta et al., 2007; West, 2011; Kasiulis, Barvydienė, 2003), tačiau mokslinėje literatūroje nėra vienos nuomonės, kiek komandos narių reikia vaidmenų atlikimui, kurie vaidmenys yra būtini ir kuriuos galima kompensuoti. Chong (2007) atliktas tyrimas parodė, kad daugiausia įtakos komandos efektyvumui turi įkvėpėjo, komandos nario ir koordinatoriaus vaidmenys, iš ko galima daryti išvadą, kad komandos, kurios yra kūrybiškesnės, turi aiškius tikslus ir suderintas užduotis bei nariai, kurie yra labiau linkę bendradarbiauti, pasiekia geresnių rezultatų.

Vaidmenų poreikis taip pat keičiasi priklausomai nuo komandos formavimosi stadijos. Pavyzdžiui, formuotojo ir koordinatoriaus vaidmenys svarbiausi komandos formavimo pradžioje, o vėlesnėse stadijose didžiausią indėlį į komandinį darbą padaro atlikėjo – užbaigėjo bei įgyvendintojo vaidmenų atstovai (Aritzeta, 2007).

Belbin akcentavo, kad geriausiai spręsti kompleksines problemas gali šeši asmenys, vadinasi, jis pripažino, jog praktikoje dažnai nariai užima ne po vieną vaidmenį (Chong, 2007). Realybėje keletas žmonių tikrai neatitiks nė vieno aprašyto vaidmens, o daugelis kitų tiks tik dviem ar trimis vaidmenims atlikti. Taigi nustačius komandos narių vaidmenis, galima pasiūlyti kai kuriems prisiimti antraeilį vaidmenį. Tarkime, kad jei yra du Formuotojai ir nė vieno Koordinatoriaus. Tarp Formuotojų dažni konfliktai, tačiau vienas iš jų taip pat gali būti ir Koordinatorius. Paprašius jo vadovauti komandai galima greitai sukurti geresnį „mišinį“ ir kartu išvengti konfliktų (Jay, 2002).

Taip pat reikia turėti omenyje ir tai, kad tas pats žmogus skirtingoje aplinkoje elgiasi nevienodai, tik dirbant išryškėja kai kurių komandinių vaidmenų perteklius ar trūkumas, ir komandos elgseną tenka koreguoti (Zabielavičienė, 2009).

Nors Belbin vaidmenų teorija ir jos reikšmingumas komandos efektyvumui yra tikrai gerai pagrįsti, tačiau, anot Wellington ir Foster (2009), tikrovė yra tokia, kad vadovas retai turi sugebėjimus sukurti komandą šiuo pagrindu. Jei jau naudojami Belbin vaidmenys kaip komandos pasisekimo

kriterijus, tai turi būti garantija, kad nariai yra iš tiesų yra įsitraukę į komandos veiklos procesus ir pagal tai atitinka konkrečius vaidmenis, o ne vadovautis išankstiniu ar jų pateiktu savęs vertinimu.

Įvairios bruožų ir asmenybių teorijos padeda organizacijoms identifikuoti žmonių teigiamas ir neigiamas savybes bei jų įtaką komandiniam darbui. Reikia pripažinti, kad net ir įgyvendinus visas sąlygas, kurios būtinos komandos formavimui (tikslas, atsakomybės perdavimas, išteklių skyrimas ir t.t.), bet netinkamai atrinkus žmones, komandai nėra galimybės pasiekti maksimaliai gero rezultato. Nors dauguma autorių akcentuoja, kad įvairesnė komanda turi daugiau potencialo, tačiau nederėtų pamiršti, kad tarp skirtingų žmonių dažnai kyla konfliktų ir nesutarimų grėsmė, todėl formuojant komandą iš išskirtinių asmenybių reikia užtikrinti jos vientisumą.

### **1.3. Komandos efektyvumas – produktyvi veikla ir patenkinti jos nariai**

#### **1.3.1. Komandų vaidmuo organizacijoje ir visuomenėje**

Dar prieš kuriant komandą reikėtų suprasti, kad jos sėkmė nėra užtikrinta, tai sunkaus darbo ir rūpestingo planavimo rezultatas, o blogai veikianti komanda organizacijai gali atnešti daugiau rūpesčio ir žalos nei individo darbas. Dėl šios priežasties mokslininkai nagrinėja komandos poveikį organizacijai ir netgi visuomenei įvertindami įvairias aplinkybes ir sąlygas.

Raižienė ir Endriulaitienė (2008) išskiria toliau aptariamus pagrindinius komandinio darbo trūkumus. Esant sudėtingomis arba įprastomis ekonomikos sąlygomis komandinis darbas nėra ekonomiškai ir rentabilus, nes reikalauja didelės specialistų santalkos siaurame darbų ruože. Taip pat komandiniam darbui reikalingas didesnis skatinimo fondas, geresnis medžiagų, informacijos, energetikos ir kt. tiekimas bei aptarnavimas, kuris nebūtinai įprastomis sąlygomis. Atsižvelgiant į faktą, kad ne kiekviena grupė yra veiksmingai dirbanti komanda, reikia įvertinti laiko ir finansų kaštus papildomiems mokymams, seminarams ir ištekliams. Ne mažiau svarbu nepamiršti, kad net ir nepabaigus užduoties komanda gali iširti dėl tam tikrų aplinkybių ar narių motyvacijos kaitos.

Dromantas (2007) irgi neabejoja, kad komandinė veikla dar negarantuoja galutinės sėkmės. Jis, remiantis Mayers (1998) ir kitais moksliniais faktais, savo straipsnyje teigia, jog grupinis sprendimų priėmimas sąlygojo pačias skandalingiausias pastarųjų dešimtmečių verslo plėtros ir politinės akcijas, po kurių sekė gilios verslo ir politinės krizės. Šias nesėkmes lėmė „ydinga grupinio veikimo struktūra: klaidingas sprendimų priėmimas, lyderių autoritarizmas, grupinis spaudimas ir konformizmas, informacijos filtravimas, stereotipiškas ir nelankstus požiūris į aplinkybes ir kt.“ (Dromantas, 2007, p. 33). Vadinasi, komandinis darbas, jei jis yra organizuojamas netinkamai, gali lemti sukelti didesnio masto problemas nei vienas asmuo, veikiantis individualiai.

Visgi žymūs komandinio darbo tyrimų autoriai Katzenbach ir Smith nedviprasmiškai konstatuoja, kad jau senai visiems aišku, kad komandos perauga individų darbą bei kad komandos

konceptija yra puikiai žinoma kiekvienam (Higgs, 2006). Ir iš tiesų didelio efektyvumo komandos, anot Scholtes et al. (2003) ir West (2011) yra pakankamai greitos ir lanksčios, kad galėtų susidoroti su iššūkiais, jos yra geriausias būdas įgyvendinti organizacijos strategiją.

Komandos gali įgyvendinti galybę užduočių ir pasiekti tokių rezultatų, kaip pavyzdžiui: sumažinti laiko sąnaudas ir aptarnavimo klaidas, valdyti procesus, padidinti sėkmingų sandorių skaičių, vystyti ir kurti naujus produktus ir paslaugas, suprasti kliento poreikius, atnaujinti sistemas, mišrių funkcijų komandos skatina gerinti vadovavimo kokybę ir kt. (Scholtes, 2003; West, 2011).

Hanoverio draudimo kompanijos įkūrėjas W. J. O'Brian, jau prieš daug metų teigė, kad komandinis darbas kelia nuotaiką, dvasinę darbuotojų savijautą, mažina išlaidas ir verslo organizacijose išpūdingai padidina produktyvumą ir per ateinančius 25 metus verslo pagrindinė kryptis bus vystyti tas galias, kurios leis darbuotojams atrasti darbo prasmę ir saviraišką, išvengiant chaoso ir netvarkos (Dromantas, 2007).

Kokį konkretų vaidmenį komanda užima organizacijoje bei koku principu ji veikia, padeda atskleisti komandų klasifikacija.

Robbins (2003) išskiria tokius komandų tipus:

- Problemų sprendimo komandos;
- Tarpfunkcinės komandos;
- Savivaldžios komandos;
- Virtualios komandos.

**Problemų sprendimo komandos** yra sudarytos iš 5-12 savanorių, kurie atstovauja įvairiems organizacijų padaliniais ir susirenka 1-2 kartus per savaitę aptarti darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų tobulinimo klausimų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Scholtes et al., 2003). Scholtes et al. (2003) atkreipia dėmesį, kad norint, jog komanda generuotų naujas idėjas, būtina ją sudaryti iš įvairių hierarchinių lygių darbuotojų. Tuo pačiu tai sumažins barjerus tarp darbuotojų ir vadovų, o komandos stebėjimas užtikrins, kad vadovai neslopina savo pavaldinių idėjų. Nemažiau svarbu suformuluoti aiškius tikslus ir nurodymus bei skirti pakankamai laiko užduoties sprendimui. Problemų sprendimo tipo komandos sudarytos tik tam tikrai laikui, todėl jų subūrimas nepakeičia įmonės struktūros (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

**Tarpfunkcinės (specialios) komandos** rūpinasi darbo reformomis, naujovėmis, ryšiais su tiekėjais, užsakovais ir klientais, koordinuoja atskiras organizacijos funkcijas. Jos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, taip pat susikurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Tarpfunkcinės komandas nėra lengva valdyti, nes apsipratimui su įvairove ir sudėtingais uždaviniais reikia daug laiko, ypač kai susiburia skirtingo išsilavinimo, patirties ir pažiūrų žmonės (Robbins, 2003). Šio tipo komandos yra daugiausia naudojamos organizacijose inovacijų projektams įgyvendinti ir yra vadinamos inovacijų komandomis.

Anot Scholtes et al. (2003) **savivaldžios komandos** pirmiausia yra skirtos pagerinti kokybę ir produktyvumą įmonėje bei sumažinti kintamuosius kaštus. Jis teigia, kad šios komandos nariai neretai turi kompleksinius įgūdžius ir turi atlikti daug vadybinių užduočių: laiko planavimą, darbo metodų pasirinkimą, medžiagų užsakymą, veiklos vertinimą ir narių kontrolę. Savivaldos komandos nemenkai prisideda ir prie kompanijų pamatų kūrimo.

Visgi savivaldžiai komandai pradėti efektyviai veikti gali prireikti kelerių metų, todėl Scholtes et al. (2003) rekomenduoja pagreitinti šią evoliuciją, tobulinant tris svarbiausius įgūdžius: techninius (didesnį šių įgūdžių „bagažą“ turintys darbuotojai gali lanksčiau reaguoti į pokyčius bei atlikti darbus net netekus kelių narių), administracinius (šios komandos atlieka daug tokio tipo darbų, kuriuos atlieka vadovai, todėl lavinimas šių įgūdžių itin svarbus), bendravimo (puikūs komunikacijos gebėjimai reikalingi norint suburti efektyvią komandą). Robbins (2003) pataria neapsigauti savivaldžių komandų sėkme. Tyrimų rezultatai rodo, kad tokių komandų nariai padaro žymiai daugiau pravaikštų, čia didesnė ir darbuotojų kaita.

Technologijų pažanga, turinti įtakos greitam informacijos pasidalijimui ir momentinei komunikacijai tarp komandos narių verslo organizacijose sustiprina komanda grįstų darinių vystymąsi. Informacijos apsvaistymo procesų tobulinimas bei telekomunikacijų technologijos paskatino komandas veikti efektyviai, ypač tuo atveju, kai jų nariams yra sunku arba neįmanoma susitikti (Dromantas, 2005). Taip atsirado dar vienas komandų tipas – **virtualios komandos**. Jos panašios į problemų sprendimo, tačiau gali dirbti nepriklausomai nuo darbuotojo esamos vietos, nes visi nariai yra sujungti tarpusavyje panaudojant interaktyvias technologijas. Ypatingas virtualios komandos bruožas, Robbins (2003), tai galimybė kirsti įmonės ribas ir į komandos darbą įtraukti tiekėjus, pirkėjus ir verslo partnerius.

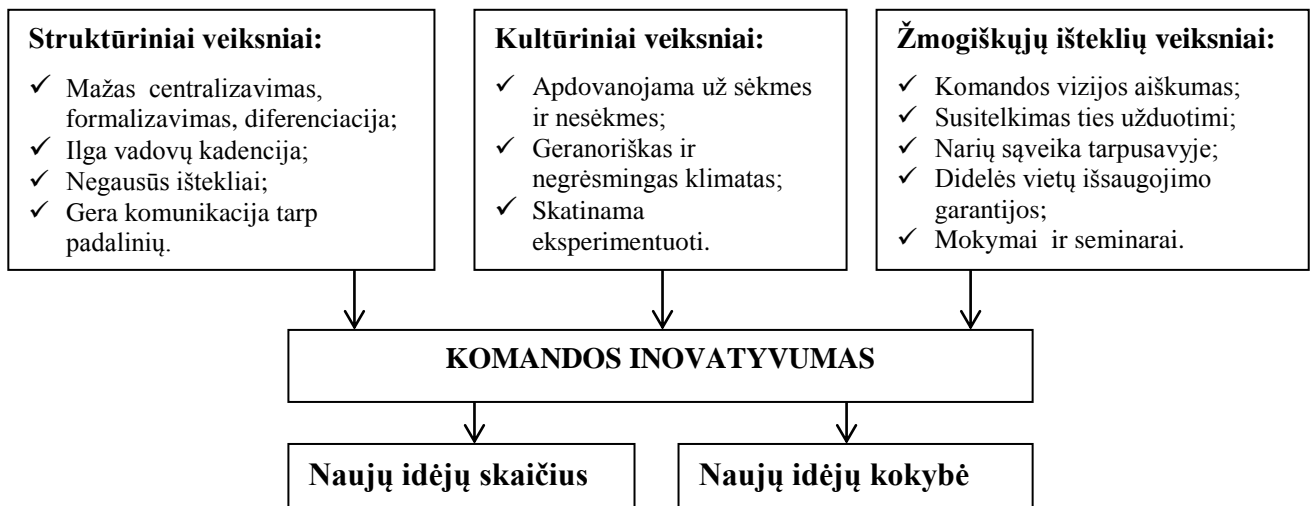
Tačiau, anot Hackman (2002), tokiose komandose yra itin sunku sukurti komandos struktūrą ir įgyvendinti vieną iš komandos skiriamųjų bruožų, tai vidinių vertybių, tradicijų ir kultūros turėjimą. Šio autoriaus manymu, virtualios komandos niekada nedirbs taip gerai, kiek tos, kurios turi galimybę nuolat bendrauti gyvai. Robbins (2003) nėra toks kategoriškas ir teigia, kad virtualios komandos dažnai būna labiau orientuotos vykdyti užduotis, tačiau pripažįsta, kad jos nepajėgios dubliuoti normalios diskusijos, kai jos nariai akivaizdžiai bendrauja ir šių komandų nariai yra mažiau patenkinti tarpusavio bendravimu.

Dar vienas įdomesnių komandų tipų, kurias išskiria Fisher ir Boiton (2008) yra **virtuozų** (genijų) komandos. Jas sudaro tik itin svarbiems ir dideliems projektams iš ypatingai gabių savo srities ekspertų. Autorių nuomone, visi didieji organizacijų atradimai buvo padaryti būtent virtuozų komandų. Tokių komandų stilių aprašo ir DeCusatis (2008), kurio nuomone, dėl šių komandų nariams būdingo karšto temperamento, egocentriškumo, staigaus veržimosi tolyn neišnagrinėjus aplinkybių,

nesugebėjimo priimti kitų nuomonės bei kitų impulsyvių savybių, virtuozų komandos nepasiekia geriausių rezultatų.

Galima daryti prielaidą, kad pagal dabartinius nuolatinius pokyčius versle ir viešajame sektoriuje, vis rečiau yra naudojamos konservatyvaus stiliaus komandos, t.y. tokios, kurioms pačioms yra duodama mažai erdvės veiklai, sprendimų priėmimui ir jų įgyvendinimui. Labiausiai vertingos yra tokios komandos, kurios savarankiškai ir kūrybiškai koordinuoja savo veiklą ir bando surasti bei padaryti daugiau nei iš jų tikimasi. Dėl šios priežasties didelį vaidmenį šiuolaikinėse kompanijose užima inovacijų komandos.

Inovatyvias komandas siejamos su naujų ir tobulesnių darbo metodų diegimu organizacijose (West, 2011). Žemiau pateiktame modelyje (žr. 3 pav.) parodomi svarbiausi **komandos inovatyvumą lemiantys veiksniai**.



3 pav. Komandos inovatyvumo veiksniai

Šaltinis: paruošta pagal Robbins, 2003; West, 2011.

Struktūriniai veiksniai, anot Robbins (2003), yra labiausiai nagrinėjamas potencialus naujovių šaltinis. Organiškose struktūrose esant mažai vertikalios diferenciacijos, centralizavimo ir formalizavimo atsiranda palankesnės sąlygos lankstumui, adaptacijai ir kryžminimui. Ilgo darbo stažą turintys vadovai įgyja teisėtumą ir žinias, kaip spręsti užduotis, norint gauti pageidaujamus rezultatus. Be to, tyrimai rodo, kad riboti ištekliai yra vienas iš skatinančių naujoves kurti veiksnių, nes neleidžia neapgalvotai pirkti jas iš išorės.

DeCusatis (2008) pažymi, kad nesant palankaus organizacijos klimato, net ir turint reikalingus įrankius, procesus ir žmones, inovacijos negalės būti vystomos. DeCusatis (2008), Robbins (2003) ir West (2011) akcentuoja, kad organizacija turi skatinti eksperimentuoti, siūlyti idėjas ir būtinai



apdovanoti ne tik už sėkmes, bet ir už nesėkmes. Inovacijų komandoje turi vyrauti nuoširdi, remianti, tačiau reikalaujanti protinių pastangų atmosfera.

Jau žinome, kad aiškiai suformuoti tikslai yra būtinas komandos veiklos aspektas, tačiau West (2011, p. 124) teigimu, „aiškiai suformuota misija leidžia prognozuoti sėkmę kiekviename naujovių diegimo etape, kuris apima inovacijų sumanymą, planavimą, įgyvendinimą ir užbaigimą“. Komandos nariai privalo būti nuolat tobulinami, mokomi bei vertinami, garantuojant darbo vietos išsaugojimą ilguoju laikotarpiu (Robbins, 2003). Todėl inovacijų komandoje nariai nebijo būti „permainų čempionais“ ir drąsiai ne tik generuoja naujoves, bet ir remia jas žodžiu ir būtinai praktiškai (West, 2011, Robbins, 2003).

Inovacijų komandos darbo spektras, anot Zabelavičienės (2008), gali būti labai platus. Todėl autorės manymu, tokiai komandai reikalingi specialistai, kurie:

1. Mąsto racionaliai, pirmenybę teikia informacijos tvarkymo ir struktūros sudarymo būdai, lemiančiam logiškus ir objektyvius sprendimus;
2. Mąsto intuityviai, žvelgia į reiškinius kūrybiškai, iš visumos pozicijų, pajausdami „šeštuoju“ jutimu tai, kas galėtų įvykti.

Vieni komandos nariai labai nori struktūrizuoti informaciją taip, kad neapibrėžtumas būtų sumažintas iki minimumo. Kiti nariai vienu metu gali svarstyti daug minčių (Zabelavičienė, 2008).

Kad ir kaip bebūtų, kiekviena gera komanda turi turėti inovatyvios komandos bruožų, todėl darbo tiriamojoje dalyje vertinsime inovatyvumo lygį kaip vieną iš efektyvumo veiksnių.

Apibendrinant galima teigti, kad komandos yra didelį potencialą turintis organizacijos objektas, tačiau tam, kad jį išnaudoti tinkamai, būtina jas kurti ne vien iš idėjos, o viską detaliai įvertinus ir apskaičiavus.

### **1.3.2. Geras lyderis - sėkmingos komandos ašis**

Kalbant apie komandų efektyvumą negalime pamiršti jų vadovo vaidmens ir įtakos komandos rezultatams. Anot, Hackman (2002), pagalvojus apie gerą komandą, vaizdinio priekyje beveik visada iškyla geras lyderis, nesvarbu net ar tai medicinos, ar pramonės, ar lėktuvo komanda. Taigi kiekvienoje organizacijoje yra būtina suprasti lyderystės komandoje vaidmenį: efektyvūs lyderystės procesai gali būti svarbiausias organizacijos sėkmės veiksnys, o neveiksminga lyderystė dažnai laikoma komandos žlugimo priežastimi (Northouse, 2009).

**Komandinė lyderystė** daro įtaką komandai 4 aspektais (Raižienė, Endriulaitienė, 2008; Northouse, 2009):

1. Pažintiniu (lyderis padeda komandos nariams suprasti problemas, su kuriomis susiduriama);
2. Motyvaciniu (lyderis padeda nariams pasijusti galingiems veikti ir pasiekti tikslus, nustatydamas aukštus atlikimo standartus ir padėdamas komandai juos pasiekti);

3. Emociniu (lyderis padeda komandai įveikti stresines aplinkybes, iškeldamas aiškius tikslus, užduotis bei strategiją);
4. Koordinaciniu (lyderis padeda koordinuoti komandos veiklą, paskirdamas nariams jų įgūdžius atitinkančius vaidmenis, siūlydamas aiškias veiklos strategijas, naudodamas grįžtamąjį ryšį ir padėdamas prisitaikyti prie pokyčių).

Bendrai tariant, lyderio pareiga yra veikti taip, kad padėtų komandai efektyviai dirbti, o tai reiškia sudaryti sąlygas, kuriomis, pasak Savanevičienės ir Šilingienės (2005):

- Kiekvienas narys yra vienodai svarbus bei aktyviai dalyvauja darbe;
- Visų narių kompetencija, žinios ir sugebėjimai yra intensyviai panaudojami;
- Išvengiama hierarchiškumo;
- Gaunami rezultatai, kuriems pritaria visi nariai;
- Išvengiama konfliktų.

Svarbiausios **lyderystės funkcijos** yra pavaizduotos McGrath sukurtame modelyje (4 pav.), kuris atsižvelgia į vidines bei išorines aplinkybes ir įvertina, kada lyderis turėtų imtis neatidėliotinių veiksmų. Anot Raižienės ir Endriulaitienės (2008), šios funkcijos nebūtinai turi būti atliekamos lyderio, jei komanda subrendusi, patyrę nariai taip pat gali imtis iniciatyvos. Svarbiausia šio modelio idėja yra ta, kad efektyvūs lyderiai nagrinėja bei randa pusiausvyrą tarp komandos vidinių bei išorinių poreikių ir atitinkamai reaguoja ir pasirūpina nepatenkintais grupės poreikiais (Northouse, 2009).

	STEBĖJIMAS	VEIKSMAS
VIDINĖS	Išsiaiškinti grupės trūkumus <b>1</b>	Imtis veiksmų padėčiai ištaisyti <b>2</b>
IŠORINĖS	Išsiaiškinti grupės trūkumus <b>3</b>	Išsiaiškinti grupės trūkumus <b>4</b>

4 pav. Svarbiausios lyderystės funkcijos

Šaltinis: Northouse, 2009, p.183

Sloane (2007) nagrinėja lyderio svarbą komandos inovatyvumo aspektui. Jo manymu, geras lyderis turi aiškiai įvardinti, kad yra atviras naujoms idėjoms iš darbuotojų. Inovatyvumo svarbos pristatymas turėtų apimti:

1. Inovacijų svarbą organizacijai;
2. Sričių, kuriose pageidaujamos naujos idėjos, įvardinimą (naujų produktų kūrimas, darbo metodų tobulinimas ir kt.);

3. Paskatinimą informuoti apie bet kokias kilusias idėjas;
4. Užtikrinimą, kad idėjai įgyvendinti bus skiriami reikiami resursai;
5. Garantiją, kad idėjos autoriai nebus tiesiogiai atsakingi už riziką ir nuostolius, kuriuos gali padaryti jų idėja.

Būti komandos lyderiu nėra jau toks paprastas ir bet kokiam vadovui lengvai pavykstantis dalykas. Tradicinis vadovas yra įpratęs duoti nurodymus, o ne dalyti patarimus ir skatinti jų ieškoti. Todėl jis neretai turi daug padėjėjų, kurių požiūrį į užduotį pats suformuoja, o komandos lyderis yra suinteresuotas, kad patys darbuotojai priimtų sprendimus ir atsakomybes, kas laikui bėgant padėtų atskleisti komandoje esančius talentus. Be to, tradicinis vadovas turi polinkį užimti daug vaidmenų bei atlikti neribotą veiklą, o komandos lyderis specialiai save riboja, kad leistų pasireikšti savo komandos nariams (Raižienė, Endriulaitienė, 2008; West, 2011; Wellington ir Foster, 2009). Taip pat komandos lyderiai daugiau dėmesio skiria darbuotojų motyvacijos skatinimui, o vadovai – kontrolei (Huszczko, 2010).

Kitaip tariant, efektyviai dirbantis lyderis, anot Robbins (2003), yra gerai įvaldęs balansavimo meną tarp kontrolės ir savarankiškumo bei autonomijos ir paramos. Huszczko (2010) pabrėžia, kad jei organizacija siekia sėkmės iš komandinio darbo, kiekvienas, kurio pareigos vadinasi „vadovas“ privalo būti lyderiu.

Vyrauja du pagrindiniai lyderystės stiliai. Sąveikos siekiantys lyderiai sutelkia visą dėmesį į mainus, apdovanojimus ar bausmes, rūpinasi, kad darbuotojai pasiektų puikius rezultatus. Pokyčių siekiantys lyderiai (būdingi transformacinei lyderystei) pasikliauja savo charizma ir skatina komandos narius mąstyti ne apie savanaudį domėjimąsi darbo vertybėmis, o apie visą komandą ir organizaciją (West, 2011). Anot Crother-Laurin (2006), kai lyderis perpranta ir įsigilina į bet kokią sistemą, jis pradeda visur matyti ryšius ir priklausomybes, todėl nuolat primena savo komandos nariams, kokia svarbi yra integracija ir komunikacija tarpusavyje, taip apjungdamas atkirai dirbančias dalis į vieną visumą. Iš esmės pirmojo tipo lyderį apibūdinančios savybės yra būdingos tradiciniam lyderiui, o antrojo – komandos lyderiui. Derinant abu lyderystės stilius pasiekiami geriausi veiklos rezultatai (West, 2011).

Taigi galima daryti prielaidą, kad komandos lyderiui daug lengviau vadovauti komandai, jei jis turi tai, kas vadinama charizma, ir sugeba savo pavyzdžiu įkvėpti aplinkinius bei skatinti jų pasitikėjimą ir norą dirbti komandos naudai. Baeza et al. (2009) atliktas lyderių charizmos įtakos komandinio darbo efektyvumui tyrimas parodė, kad tokie lyderiai didina komandos pozityvumą ir mažina įtampą joje. Šis tyrimas taip pat atskleidė, kad tokio tipo vadovai net ir skleisdami užsidegimą, neturėtų per daug dažnai ir intensyviai kištis į komandos veiklą.

Nors gali pasirodyti, kad komandos lyderiui yra nustatytas privalomų savybių rinkinys, tačiau reikėtų nepamiršti, kad kiekvienas žmogus gali tobulinti tam tikras sritis ir efektyviai išnaudoti turimus

gebėjimus. Huszczo (2010) įvardintos žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės, kurios padeda būti geru komandos lyderiu pateiktos 3 lentelėje. Autoriaus teigimu, pagal turimus gebėjimus lyderis turi įgyvendinti jam labiausiai tinkančius planus, bet kartu ieškoti galimybių, kaip atsikleisti tuos, kurių jam šiuo metu trūksta.

**3 lentelė. Komandos lyderiui reikalingi gebėjimai**

<b>Žinios</b>	<b>Įgūdžiai</b>	<b>Asmeninės savybės</b>
- Apie organizacijos planus dėl komandos veiklos (tikslai, vaidmuo, atsakomybės, procedūros); - Apie organizacijos taisykles ir/ar kolektyvinę sutartį bei kultūrą ir politiką; - Į ką kreiptis dėl tam tikros informacijos; - Techninės žinios apie komandos atliekamą darbą; - Supratimas žmonių kaip individualybių.	- Bendravimo, ypač klausimosi; - Problemų sprendimo; - Diskusijų, pasitarimų ir sprendimų priėmimo valdymo; - Motyvacijos; - Planavimo ir organizavimo; - Laiko valdymo; - Ataskaitų rašymo; - Konfliktų valdymo; - Diplomacijos; - Kontaktų paieškos; - Atsakomybės iš kitų reikalavimo.	- Sąžiningumas; - Patikimumas; - Tiesmukiškumas; - Atsakomybės jausmas; - Atvirumas naujovėms; - Nekenkimas kitiems; - Pagarbumas; - Reagavimas į kitų poreikius; - Sumanumas; - Kantrumas; - Atkaklumas; - Rizika; - Humoro jausmas; - Draugiškumas; - Kūrybiškumas.

**Šaltinis:** Pagal Huszczo, 2010.

Taigi vertinant komandos efektyvumą, būtina įvertinti ir jos lyderio gabumus, nes praktiškai neįmanoma, kad net geriausiai suformuota komanda pasiektų puikių rezultatų, jei jai vadovaujantis asmuo komandinį darbą riboja, nes neturi reikiamų įgūdžių ar asmeninių savybių.

### **1.3.3. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas**

Aštrios konkurencijos, rizikos ir neapibrėžtumo sąlygomis veikiančių šiuolaikinių organizacijų (ypač verslo įmonių) vadovai, anot Dromanto (2008) nenori svarbių, strateginės reikšmės uždavinių patikėti nefunkcionalioms darbinėms komandoms. Labai svarbus uždavinys yra tokias komandas laiku atpažinti, jas performuoti, daryti organizacinius personalo ir padalinių struktūros pakeitimus, todėl būtina reguliariai (rutinine tvarka) įvertinti darbinės komandas, organizuoti pavienių darbuotojų, padalinių ir visos organizacijos mokymus bei konsultavimą.

Efektyvumas ir jo vertinimas patys savaime yra sunkiai apibrėžiami ir pakankamai subjektyvūs terminai, dėl to ir komandos efektyvumas yra apibūdinamas skirtingai. Hackman komandos efektyvumą apibūdina kaip laipsnį (Scott ir Townsend, 1994):

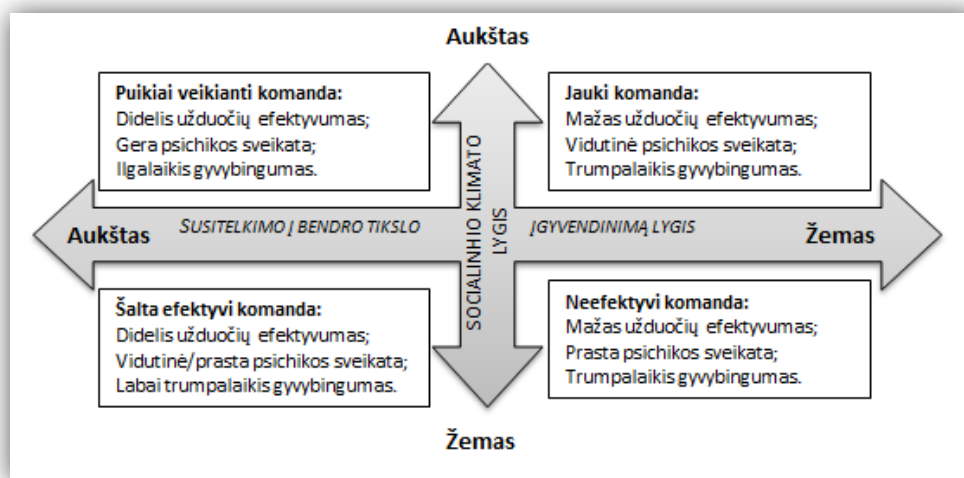
- iki kurio grupės produkcija pateisina lūkesčius tų, kas gauna ir įvertina produktą;
- iki kurio procesas daryti darbą didina narių gebėjimą dirbti išvien tarpusavyje susijusiai ateityje;

- iki kurio grupės patirtis prisideda prie komandos narių tobulėjimo ir asmeninės gerovės.

Siekiant išsiaiškinti, ką reiškia sąvoka „efektyvi komanda“ West (2011) siūlo įžvelgti tris pagrindines sudedamąsias dalis, kurios lemia komandos efektyvumo tipą (žr. 3 pav.):

- 1) *Užduočių efektyvumas – ar sėkmingai komanda įgyvendina su užduotimis susijusius tikslus;*
- 2) *Gera komandos narių savijauta reiškia psichikos sveikatą (pavyzdžiui, streso lygį) ir komandos narių tobulėjimą.*
- 3) *Komandos gyvybingumas – tai tikimybė, kad komanda ilgai ir efektyviai dirbs kartu.*

*Komandas reikėtų įvertinti ir pagal inovatyvumą (naujų patobulintų produktų bei paslaugų diegimą) bei bendradarbiavimo komandoje lygį (West, 2011, p. 8-9).*



5 pav. Komandos efektyvumo tipai

Šaltinis: adaptuota pagal West, 2011, p.9.

Vertinimui reikia išskirti tinkamus kriterijus. Smilga ir Bosas (1999) išskiria dvi grupes, pagal kurias galima vertinti komandos efektyvumą:

#### **Kiekybiniai komandos efektyvumo veiksniai:**

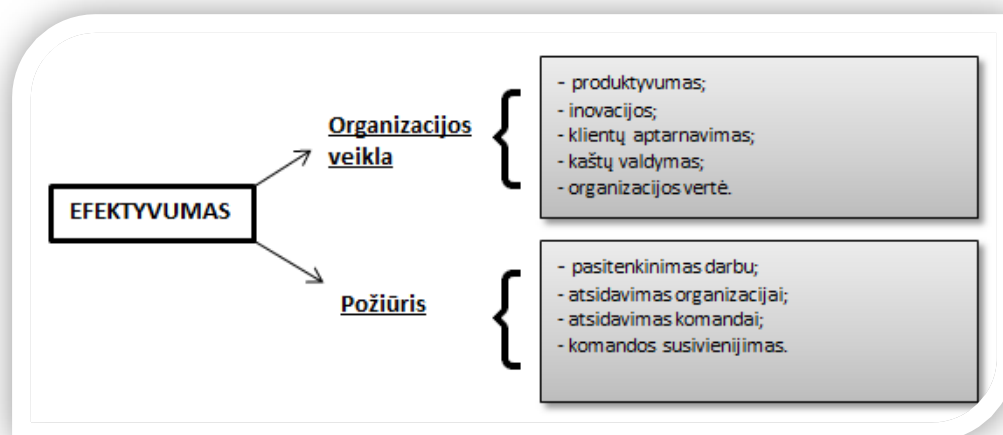
- Nedažna darbo jėgos kaita;
- Nedaug nelaimingų atsitikimų;
- Mažai pravaikštų;
- Didelis produktyvumas;
- Gera produkcijos kokybė;
- Pasiekiami individualūs tikslai.

#### **Kokybiniai komandos efektyvumo veiksniai:**

- Atsidavimas darbui, lojalumas, aiškus jo supratimas;
- Aiškus kiekvieno grupės nario vaidmuo;

- Darbo grupės narių laisvas ir atviras bendravimas, dalijimasis idėjomis bei tarpusavio pasitikėjimas;
- Naujų idėjų generavimas;
- Darbo grupės narių pastangos padėti vieni kitiems;
- Aktyvus susidomėjimas darbo sprendimais;
- Grupės narių vieninga nuomonė, sprendžiant iškilusią problemą;
- Darbo grupės nariai nori lavinti savo gebėjimus;
- Darbo grupė pakankamai motyvuota, atlikdama užduotis, kai nėra vadovo.

Daugumoje šaltinių iškelto tikslo pasiekimas yra įvardinamas kaip pagrindinis komandinio efektyvumo bruožas (Raižienė ir Endriulaitienė, 2008; West, 2011, Robbins, 2003 ir kt.). Tačiau tikslą pasiekti galima tik tuomet, kai visi komandos nariai sutelkia dėmesį ir deda visas pastangas tikslui pasiekti, reguliariai apžvelgdami jų įgyvendinimo būdus ir komandos darbo metodus bei kartu tenkindami ir savo asmeninius saugumo, pagarbos, savęs įtvirtinimo bei bendrumo poreikius (Raižienė ir Endriulaitienė, 2008; West, 2011). Anot Robbins (2003), svarbiausias yra komandos tikslas – vizija, kuris suteikia kryptį, impulsą ir reikalauja jos narių įsipareigojimo ir priimtas tampa kelrode žvaigžde, rodančią veiklos kryptį bet kuriomis sąlygomis.



6 pav. Komandos efektyvumo vertinimo kriterijai

Šaltinis: paruošta pagal Kuo, 2004.

Scott ir Townsend (1994) taip pat pripažino, kad kiekvienas komandos narys į ją įneša savo požiūrį bei charakterį, tačiau autorių atliktas tyrimas parodė, kad tai nėra tiesiogiai susiję su komandos rezultatais. Visgi netiesioginė įtaka pasireiškia tuo, kad labiau linkę dirbti komandoje ir optimistiškesni žmonės skatina komandinę atsakomybę bei vieningumą, kurie yra itin svarbūs vykdant bendrą užduotį ir siekiant bendrų tikslų. Northouse (2009) požiūrio dalį vadina komandos tobulėjimu, t.y. grupės narių sugebėjimą patenkinti asmeninius poreikius, veiksmingai kartu dirbant su kitais komandos nariais.

Kokybinių veiksnių lygio pasireiškimo vertinimui komandose Wiedemann el. al. (2000) siūlo naudoti šias 6 dimensijas:

1. **Orientacija į tikslą ir pasiekimus.** Rezultatai parodo, kaip ir koku būdu iškeliami komandos darbo tikslai ir kaip patikrinamas iškeltų tikslų įgyvendinimas. Taip pat parodo skatinimo būdus, naudojamus siekiant tikslo bei komandos narių orientaciją į pasiekimus.
2. **Atsidavimas darbui ir atsakomybė.** Ši 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.
3. **Komunikacija komandoje.** Atsakymai į šios grupės klausimus atskleidžia 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.
4. **Vadovavimas komandai.** Ši 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.
5. **Komandos darbo organizavimas.** Rezultatai padeda apibūdinti, 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).
6. **Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje.** Ši dimensija parodo komandos lokalizaciją ir jos reikšmę bendrojoje organizacijoje. Esminis požymis yra išoriniai poveikiai komandai: ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių, koks komandos savarankiškumo laipsnis, kaip komandą traktuoja (vertina) organizacijos vadovybė, kaip efektyviai kontaktuojama su organizacijos vadovybe bei kitomis organizacijos komandomis.

Tiek Kuo (2004), tiek Smilgos ir Boso (1999), tiek Northouse (2009) klasifikavimas, kuris apima organizacijos tikslų pasiekimą ir individo socialinių poreikių patenkinimą, yra iš esmės vienodas, tačiau darbo tyrimus bus pasirenkamas skirstymas į kiekybinius ir kokybinius kriterijus, pastariesiems nustatyti naudojamos Wiedemann el. al. (2000) aprašytos dimensijos, taip atsižvelgiama į West (2010) akcentuotą inovatyvumo veiksnį.

#### 1.4. Komandinio darbo iššūkiai pardavimų komandose

Pardavimai yra viena svarbiausių dažnos verslo organizacijos veiklos sričių, o efektyviai dirbanti pardavimo komanda yra ne prabanga, bet būtinybė. Komercinis procesas patyrė revoliuciją, o pagal Stein (2011) atliktą tyrimą, nemaža dalis pardavėjų neturi reikiamų gebėjimų, įrankių, strategijų ir vadovybės palaikymo, kurie įgalintų juos derėtis dėl geriausių organizacijos interesų patenkinimo. Pardavimai yra sunkus darbas, kuriam būtinas nuolatinis tobulinimasis. Vienas iš pardavimo padalinių kompetencijos ir veiklos rezultatų gerinimo būdų yra komandinis darbas.

Pardavimuose daugelį metų buvo populiarus „vienišo vilko“ darbo modelis, kuriame pardavėjas visą dėmesį skirdavo užduoties atlikimui, tačiau labai mažai bendravimui su aplinkiniais žmonėmis. Anot, Dixon et al. (2004), negalima teigti, kad tokie darbuotojai negeri ar neproduktyvūs, atvirkščiai, jie visą savo energiją atiduoda rezultatui pasiekti. Visgi tokio tipo pardavėjai nesugeba dalintis užduotimis ir atsakomybę su kolegomis, todėl priešinasi bet kokioms idėjoms ar pokyčiams, be to, nejaučia įsipareigojimo konkrečiai organizacijai.

Taigi konkurencinėje rinkoje klientui reikalaujant didesnio dėmesio ir „*know how*“ nei individas gali duoti, inovatyvios įmonės ėmė burti ekspertų grupes, kurios galėtų aptarnauti ir pardavinėti net itin įnoringiems klientams (Rutigliano, Brin, 2011).

Tokia pardavimų komanda, Schlesinger (2010) teigimu gali padėti organizacijai:

1. Pagerinti klientų aptarnavimą;
2. Padidinti pardavimų skaičių;
3. Padidinti pelningumą.

Jones (2005) teigimu, pradžioje pardavimų komandos buvo kuriamos aptarnauti tik itin svarbius klientus, tačiau vėliau ši sėkmė buvo perkelta visų segmentų klientų aptarnavimui. Šiuo metu apie 75 proc. įmonių pardavimus vykdo naudodamos komandinį darbą (Ahearne et al., 2010).

Anot, Jones et al. (2005), be komandos nepavyks apsieiti, jei:

- Klientas pirmą kartą perka sudėtinį produktą;
- Kliento pageidaujamos informacijos kiekis yra didelis;
- Į pirkimą įtraukta daug žmonių;
- Pardavimo apimtis yra finansiškai reikšminga įmonei;
- Pirkimas susideda iš daug elementų, kuriems išmanyti vienam individui trūksta žinių.

Weitz ir Branford (1999) manymu, komandinių pardavimų nauda didėja, stiprėjant priklausomybei tarp pardavėju. Jų nuomone, jei komandinis darbas gali net blogintis rezultatus tose grupėse, kur asmuo yra griežtai atsakingas už tam tikrą darbą, kuris visiškai nesisieja su kolegu. Tokiu atveju darbo pasidalinimas atima iš darbuotojo pripažinimo ir įvertinimo dalį ir todėl demotyvuoja.



Pardavimų komandos dizainą, kaip ir įprastoje komandoje, pasirinkti galima pagal poreikį ir vadovo viziją. Paprastai sukuriamos pastovios komandos, kurios yra atsakingos už tam tikrą klientų krepšelį, tačiau kartais vadovai perleidžia komandos valdymą nariams, kurie laikui bėgant gali pasikviesti į ją naujų narių ar pasikeisti atsakomybėmis tarpusavyje (Jones, 2005). Taigi šiuo požiūriu pardavimo komandos yra lygiai tokios pačios kaip ir visos kitos.

Rutigliano ir Brin (2011) neabejoja, kad komanda paremti pardavimai gali išskirtinai pagerinti įmonės veiklos rezultatus, visgi jie taip pat įspėja, kad suvaldyti tokias komandas būtina daug dėmesio skirti jų formavimui. Autorių nuomone, efektyvi partnerystė turi turėti papildančių jėgų bei pasižymėti orientacija į tikslą, sąžiningumu, padorumu, pasitikėjimu, mokėjimu atleisti bei komunikabilumu.

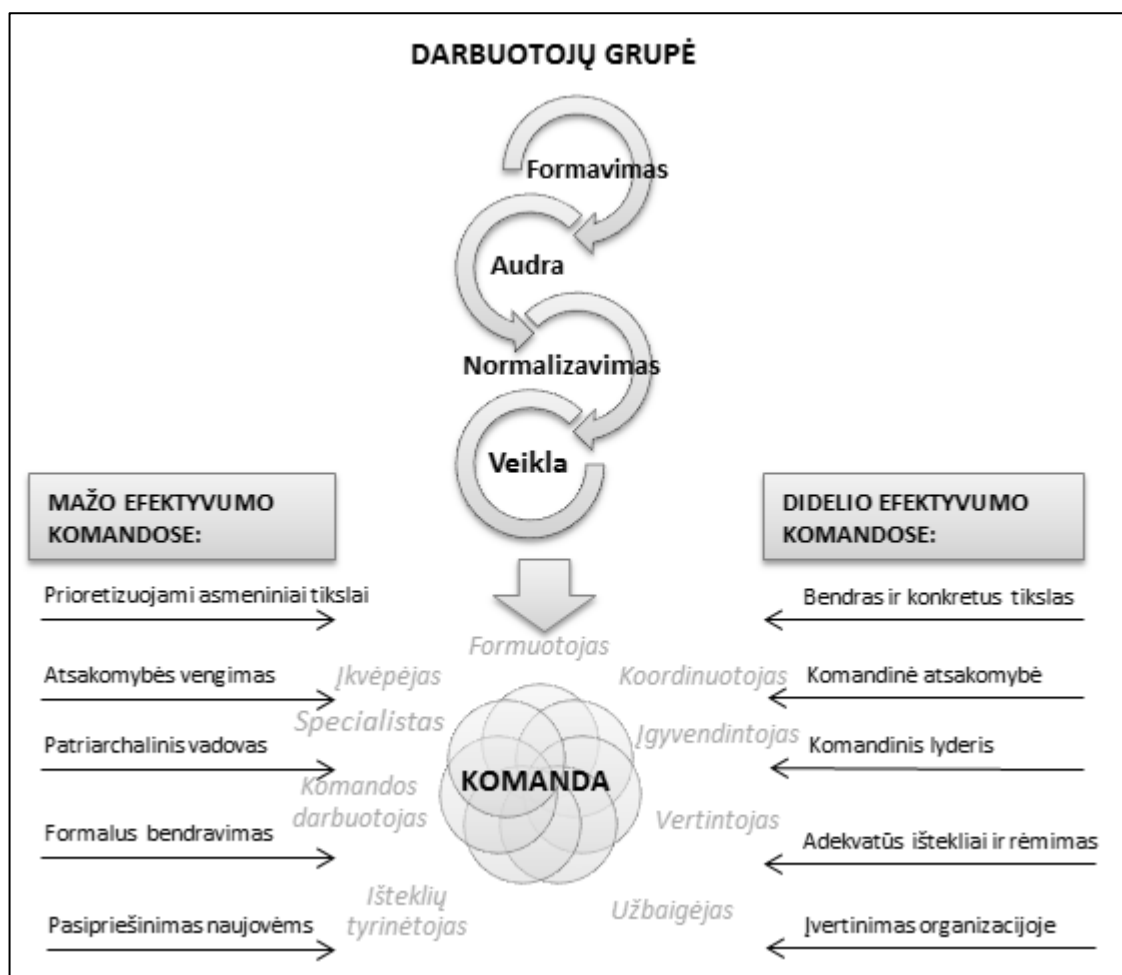
Pardavimų komandų veikla yra išskirtinė, todėl būtina detali analizė, kuri padėtų nuspręsti, ar konkrečiu atveju komandinis darbas atneš daugiau naudos ar žalos. Jau darosi aišku, kad tyrime įmonės pardavimų organizavimo ypatumai leis atrinkti grupes, kuriose komandinis darbas ne tik mažai efektyvus, bet ir silpnai pasireiškiantis ar nenaudingas.

### **1.5. Komandinio darbo efektyvumo vertinimo teorinis tyrimo modelis**

Atlikus literatūros analizę, buvo sudarytas 7 pav. pavaizduotas komandinio darbo efektyvumo ir jį įtakančių veiksnių vertinimo teorinis tyrimo modelis (pilnas modelis pateikiamas 1 priede), kuriuo kaip pagrindu bus laikomasi darbo analitinėje dalyje.

Grupę nuo komandos geriausiai padeda atskirti komandos formavimosi etapai. Tik ką suburta grupė pasižymi formaliu bendravimu, nepasitikėjimu kolegomis bei savo vietos grupėje paieška. Tokiame klimato dar nėra galimybių efektyviai dirbti, todėl ir komandos čia nerasime. Audros stadijoje pasireiškiantys dažni disfunkciniai konfliktai bei abejonės dėl skirtos užduoties taip pat yra kliūtys sklandžiam komandiniam darbui.

Visgi jei jos perauga į diskusijas ir teisingų sprendimų paiešką, grupė „paauga“ iki sekančio lygmens – normalizavimosi. Tuomet vadovas jau turi galimybę šiek tiek atsitraukti ir leisti jau susiformavusiai vieningai komandai pačiai spręsti problemas, nepaisant rizikos, kad ji kartais gali ir suklysti. Kai klaidos ir nesklandumai yra ne tik lengvai išsprendžiami, bet ir numatomi, galima teigti, kad komanda yra aukščiausioje veiklos stadijoje. Tarp tokios komandos narių susiformavęs tamprus ryšys, kuris leidžia kolegas suprasti iš pusės žodžio. Šiame etape atsiradusios komandos yra pačios produktyviausios.



7 pav. **Sutrumpintas komandinio darbo teorinis efektyvumo vertinimo tyrimo modelis**

Kai kuriais atvejais egzistuoja ir baigiamoji komandos formavimosi stadija – išformavimas. Ji pasireiškia laikinose, specialiems projektams įgyvendinti ar sprendimams surasti.

Komandos skiriamasis bruožas – efektyvi veikla, todėl negalime jų diferencijuoti į efektyvias ir neefektyvias. Tačiau praktikoje vis vien vienos sugeba dirbti geriau, o kitos pasiekia prastesnius rezultatus. Kad būtų galima rasti komandų silpnąsias vietas, pirmiausia, reikia įvertinti, kokioje situacijoje jos yra.

Literatūros analizė atskleidė, kad komandą galima vertinti iš dviejų aspektų – kokybinio ir kiekybinio. Pastarasis susideda iš kriterijų, kurie yra naudojami vertinti ir visą organizaciją, t.y. tikslų pasiekimas, darbuotojų kaita, pravaikštų, nelaimingų atsitikimų skaičius. Jei komanda įvykdo organizacijos iškeltus tikslus, o darbuotojų kaitos, pravaikštų ir nelaimingų atsitikimų lygis mažas, ją galima vadinti sėkminga ir jos efektyvumas yra aukštas.

Vis dėlto šiandieną nebeužtenka vertinti tik organizacijos keliamų reikalavimų, norint užtikrinti, kad gaunamas maksimalus efektyvumo lygis ir jis bus išlaikomas. Kokybiniai kriterijai leidžia analizuoti darbuotojų ir vadovų požiūrį į komandinį darbą ir jam sudarytas sąlygas. Efektyviai komandai yra būdingas tikslų žinojimas ir jų vertinimas kaip įmanomais įvykdyti, taip pat būtinas

grįžtamasis ryšys iš vadovų. Taip pat efektyviam darbui sudarytas geras sąlygas leidžia diagnozuoti darbuotojų atsidavimas ir atsakomybės prisiėmimas už savo indėlį bei klaidas bei sugebėjimas bendraujant tarpusavyje rasti sprendimus.

Greitai besikeičiančioje rinkoje sėkmė gali lydėti tik tas komandas, kurios sugeba teigiamai reaguoti į pokyčius ir jų suvaldymui naudojamus inovatyvius metodus, todėl efektyvumo lygis kyla, jei komandos nariai patys siūlo naujus produktus ar problemų sprendimo būdus ir mažėja, jei inovacijų diegimas sukelia neigiamų emocijų.

Literatūroje, kalbant apie komandos efektyvumą įtakojančius veiksnius, daugiausia dėmesio skiriama vadovavimui. Komandai visiškai netinka griežtas patriarchalinis vadovavimo stilius, nes tai žlugdo esminį jai būdingus bruožą – sprendimų priėmimo teisę. Efektyvumą gerina komandinę lyderystę gerai išmanantis vadovas, kuris skatina mąstyti ir veikti savarankiškai.

Komandos efektyvumą didina sugebėjimas jos viduje pasidalinti reikalinga informacija bei tolerancija kiekvieno nuomonei. Sklandus ir draugiškas bendravimas leidžia lengviau rasti sprendimus bei mokytis vieniems iš kitų. Tai taip pat susiję su komandos darbo organizavimu, kuris privalo būti toks, kad suteiktų galimybę priimti komandinius sprendimus per gerai suplanuotus pasitarimus.

Komandos daug labiau nei įprastos grupės nori būti remiamos ir įvertinamos vadovų bei visos organizacijos. Jos ne tik atlieka priskirtą darbą, kas būdinga grupėms, bet ir priima sprendimus, už kuriuos turi būti pagirtos. Taip pat komandos negyvuos, jei tam nebus sudaryta tinkamų sąlygų ir skirta reikiamų išteklių. Būtent dėl šios priežasties, prieš kuriant komandas, yra privalu įvertinti, ar organizacijai nebus per sudėtinga ir brangu ją išlaikyti. Jei to nepadaroma, tiesiog sugaištama daug laiko, o komanda nepateisina vilčių ir nevykdo užduočių.

Komandos efektyvumą taip pat įtakoja komandos narių parinkimas. Jei komandą sudaro tinkamų gebėjimų ir įgūdžių turinčių asmenų harmoningas rinkinys, joje mažesnė konfliktų tikimybė, nes kiekvienas žino savo vaidmenį ir nekonkuruoja dėl jo su kitu nariu. Stabilus ir saugus klimatas bei aiškus indėlis į komandos veiklą yra vieni iš kokybinių efektyvumo veiksnių, todėl atpažinti ir subalansuoti komandinius vaidmenis tikrai naudinga.

Tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai rodikliai yra labai svarbūs efektyviai komandos veiklai. Jei kiekybinis efektyvumas aukštas, tačiau kokybinis žemas, galima daryti prielaidą, kad tokie rezultatai negali būti ilgalaikiai, o užtikrinus geresnes sąlygas, juos netgi įmanoma dar labiau pagerinti. Jei žemi kiekybiniai rodikliai, vadinasi, komandos nariai jaučiasi gerai, tačiau jos veikla nėra pakankamai veiksminga organizacijoje. Gali būti, kad atitinkamai situacijai paprasčiausiai labiau tinka individualus darbas.

Įvertinus komandos efektyvumo lygį ir jį įtakojančius veiksnius, galima išskirti, kurie iš kriterijų reikšmingiausi konkrečiai komandai ir jos veiklos rezultatams. Tai savo ruožtu leis daugiau dėmesio skirti ir tobulinti tas sritis, kurios yra silpniausios komandoje.

## **2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Komandinio darbo empirinių tyrimų Lietuvoje ir užsienyje apžvalga**

Daugėja organizacijų, kurių darbo procesai ir strategija yra grįsti komandiniu darbu, todėl didėja ir susidomėjimas šiuo reiškiniu bei pritaikymo galimybėmis. Organizacija atsakymų, ar išties naudingas (arba kada naudingas) yra komandinis darbas, ieško žmogiškųjų išteklių vadyboje, o ši savo ruožtu siekia rasti sprendimus ir pasiūlyti būdus, kaip įvertinti ir padidinti komandos efektyvumą, atsižvelgiant į jos veiklos ypatumus.

Atnaujinant ir rekonstruojant organizacijų struktūras, anot Dromanto (2008), svarbiausia yra atsakyti į klausimą, kaip paveiks sėkmingas komandinis darbas visos organizacijos efektyvumą. Ši priklausomybė buvo įrodyta Hambrick and Mason dar 1980 metais, kurie sukūrė Viršutinio ešelono teoriją, teigiančią, kad individo požiūris ir teikiamos pirmenybės tam tikriems dalykams įtakoja komandos narių mąstymą ir elgseną, tai savo ruožtu lemia komandos lyderio veiksmus ir sprendimus, o galų gale paveikia ir strateginius vadovus bei visą organizaciją (Tsui, Gutek, 1999; Higgs, 2006).

Žinoma, neretai sprendimai yra priimami atsižvelgiant į subjektyvią vadovybės nuomonę ir spėjimus, tačiau norint į šį klausimą atsakyti iš esmės, reikia atlikti komandinio darbo efektyvumo ir įmonės veiklos rezultatų sąryšio ekonometrinius tyrimus.

Komandinį darbą mokslinėje literatūroje analizuoja daug užsienio (Belbin, 1993; Katzenbach, 1999; Scholtes, 1996; West, 2011 ir kt.) ir Lietuvos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000; Merkys, 2005; Dromantas, 2005; Zabelavičienė, 2008 ir kt.) autorių.

Užsienio autoriai daugiausia dėmesio skiria komandą sudarančių asmenybių (tiek vadovų, tiek narių) analizavimui (Sloane, 2007; Kuo, 2004; Belbin, 1993; Huszczo, 2004 ir kt.). Šių autorių tyrimai įrodo komandos lyderio reikšmę ir įtaką sėkmingam komandos darbui. Taip pat plačiai yra nagrinėjamas komandinių vaidmenų modelio pritaikomumas praktikoje ir įrodinėjama vaidmenų balanso svarba bei išskiriami labiausiai reikšmingieji (Aritzeta et al., 2007; Chong, 2007; Higgs, 2006 ir kt.).

Tuo tarpu lietuvių mokslininkai koncentruojasi į grupės virtimo komanda subtilumus ir prielaidas (Seilius, Šimanskienė, 2008; Zabelavičienė, 2008), komandinio darbo teikiamų privalumų ir galimybių analizę, jo sėkmę lemiančiais ir stabdančiais veiksniais skirtingų tipų organizacijose (Dromantas, 2007; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008)

Komandinio darbo efektyvumo vertinimą daugiausia nagrinėja lietuvių autoriai Merkys (2004) ir Dromantas (2008). Jie savo darbuose analizuoja vokiečių testą “Team puls” ir jo tinkamumą Lietuvos organizacijoms.

Analizuodami konkrečiai pardavimų komandas autoriai daugiausia skiria dėmesio veiksnių, įtakančių efektyvumą, paieškai (Ahearne et al., 2010; Rutigliano, Brim, 2011), palyginimui komandinio darbo su individualiais pardavimais (Dixon et al., 2004) bei darbo, su priskirtais klientų krepšeliais, analizei (Jones et al., 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas kaip tyrimo objektas yra populiarus užsienyje ne vieną dešimtį metų, o pastarąjį penkmetį itin padidėjo susidomėjimas šiuo reiškiniu ir Lietuvoje. Tačiau komandinio darbo būtent pardavimų padaliniuose lietuvių mokslininkai neišskiria, todėl autorės atliktas tyrimas TEO LT, AB pardavimų grupėse yra aktualus ir naudingas.

## **2.2. Komandinio darbo efektyvumo vertinimui TEO LT pardavimų grupėse naudota metodika**

Tyrimui reikalingiems pirminiams duomenims gauti buvo naudojami empirinių tyrimų metodika. Empirinį tyrimą galima apibūdinti kaip įvairios formos informacijos gavimą esant kontaktui tarp tyrėjo ir tiriamojo objekto (Kardelis, 1997). Jie būna dviejų tipų:

1. Kokybiniai tyrimai, kuriuose nagrinėjami atskiri atvejai, naudojami biografiniai metodai, tipologinės procedūros ir kt., anot Tidikio (2003) dažniausiai naudojami keliant teorines problemas ar siekiant nustatyti konkrečios srities norminius vystymosi lygmenis.
2. Kiekybiniai tyrimų išdava yra skaičiai, kuriuos tvarkant, sisteminant ir kitaip analizuojant gaunami rezultatai, rodantys ryšius, priklausomybes, dinamiką, ir padedantys pažvelgti į tiriamąjį objektą giliau (Tidikis, 2003, Kardelis, 1997, Pukėnas, 2005).

Kadangi tiriant pardavimų komandas buvo siekiama palyginti įvairius efektyvumo rodiklius bei rasti jų sąryšį, buvo atliktas kiekybinis anketinis tyrimas, naudojant anoniminę standartizuotą uždara anketą. Darbuotojai buvo telkiami tyrimui, remiantis savanoriškumo principu, kurį numato empirinių socialinių tyrimų etika (Tidikis, 2003).

Tyrimo metu naudoti mokslinės literatūros analizės, anketavimo ir statistinės analizės metodai. Statistinei duomenų analizei naudota aprašomoji statistika.

**Tyrimo objektas** – komandinio darbo efektyvumas TEO LT pardavimų verslui grupėse.

Nagrinėjant mokslininkų darbus, padaryta išvada, kad trūksta komandinio darbo tyrimų pardavimų komandose, kurie įvertintų, ar pardavimų padaliniuose gali susidaryti komandos, kurios darytų teigiamą įtaką įmonių veiklos rezultatams. Taip pat nėra įvardinta, kokie efektyvumo kriterijai

yra aktualiausi šio pobūdžio komandoms ir privalo būti tobulinami. Todėl buvo iškelta **tyrimo problema** – kaip padidinti komandinio darbo efektyvumą pardavimų grupėse.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti TEO LT pardavimų grupių efektyvumą bei nustatyti jo didinimo galimybes.

Analizuojant pardavimų srityje pasireiškiantį komandinį darbą, TEO LT pavyzdžiu, galima tirti dviejų tipų grupes. Pirmoji, tai darbuotojų grupė, susidedanti iš pardavimo bei jo veiklą remiančių darbuotojų. Pavyzdžiui, pardavėjas, administratorius, techninis projektų vadovas. Tačiau realybėje prie jų prisijungia paslaugų diegėjai, aptarnavimo telefonu vadybininkai ir kt. įmonės darbuotojai. Dėl šios priežasties, tokia grupė yra neformali ir jos analizuoti netikslinga.

Tyrimui pasirinktos antrojo tipo formalios pardavimo grupės, kurios suskirstytos pagal aptarnaujamų klientų segmentus ir/ar Lietuvos regionus.

Komandiniam darbui TEO LT įmonėje įvertinti buvo pasirinktos pardavimų verslui grupės, kuriose atliktos:

**I. Vadovų ekspertinė apklausa (anketa 2 priede);**

**II. Darbuotojų apklausa (anketa 3 priede).**

Pirmoje apklausoje ekspertai turėjo atsakyti į uždarus klausimus, kurie atspindėjo konkrečiai komandos formavimosi stadijai būdingus bruožus. Taip pat buvo prašoma įvertinti, kiek pasireiškia jų grupėse aprašytos situacijos, pagal kurias vertinamas kokybinis komandos efektyvumas.

Antroje apklausoje darbuotojai vertino, kiek komandos lyderiui būdingos savybės pasireiškia jų vadovuose. Respondentų taip pat buvo paprašyta pasirinkti vieną iš juos geriau apibūdinančių teiginių, kurių kiekvienas identifikavo priklausymą tam tikrai komandiniam vaidmeniui.

Ekspertiniame tyrime dalyvavo 15 respondentų, kas sudaro 100 proc. visų TEO LT pardavimų verslui grupių vadovų.

Darbuotojų tyrimo imties tūris įvertinamas pagal formulę (Tidikis, 2003):

$$n = \frac{1}{\varepsilon^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia:

n – imties tūris.

ε – atrankos paklaida.

N – atrankinės visumos dydis.

Pasirinkta atrankos paklaida yra 0,05 (tai yra +/- 5 proc. atrankos paklaidos riba), su kuria:

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{91}} = 74$$

Taigi pakankama yra 74 respondentų imtis užtikrinant, kad surinkti duomenys yra reprezentatyvūs ir atspindi respondentų nuomonę su 95 proc. garantija esant +/- 5 proc. paklaidos ribai.

Tyrimas vyko 2012 m. sausio 16 d. - vasario 20 d. Elektroniniu būdu išsiųsta 91 anketa visiems tiriamų grupių ir gauti 87 atsakymai, todėl imtis daugiau nei pakankama, reprezentatyviems rezultatams gauti.

### **Tyrimo etapai:**

#### **1. Naudojant komandos formavimosi etapų modelį įvertinama ar tiriamos grupės gali būti vadinamos komandomis.**

Reikia pripažinti, kad dirbant su pardavimais neretai yra prioretizuojami asmeniniai tikslai, o dauguma grupių dirba netgi visiškai nederindamos savo veiksmų, dėl šios priežasties pirmiausia naudojant komandos formavimosi stadijų modelį bus siekiama nustatyti, ar grupė yra komanda. Atlikus literatūros analizę, galima teigti, kad trečiąjį etapą pasiekusią grupę jau galima vadinti komanda.

Ekspertams anketiniu būdu buvo užduoti 8 klausimai, kurie identifikuoja, kurį formavimosi lygį yra pasiekusi grupė. Stadijos priskiriamos naudojant pasirinktą strategiją (žr. 4 lentelę):

- Formavimosi stadiją parodo teigiamai atsakyti 2 ir 4 klausimai, tokiu atveju, visi kiti atsakymai eliminuojami;
- Audros stadiją – 1 ir 8, tokiu atveju visi kiti atsakymai eliminuojami;
- Normalizavimo stadiją rodo teigiamai atsakyti 5 ir 7 klausimai bei neigiamai 3 ir 6, taip pat papildomai vertinamas 1 klausimo atsakymas;
- Jei atsakyta į daugiau nei du iš 3, 5, 6, 7 klausimų, daroma prielaida, kad komanda yra veiklos stadijoje.

**4 lentelė. Komandos formavimosi stadijos vertinimo matrica**

<b>Stadija/klausimas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<i>Formavimas</i>	-	Taip	-	Taip	-	-	-	-
<i>Audra</i>	1-2 k./sav.	-	-	-	-	-	-	Taip
<i>Normalizavimas</i>	1-2 k./mėn.	Ne	Ne	Ne	Taip	Ne	Taip	Ne
<i>Branda</i>	iki 1 k./ ketv.	Ne	Taip	Ne	Taip	Taip	Taip	Ne

Pagal pasirinktą metodiką kokybiškai įvertinus kiekvieną grupę, diagnozuojama jos formavimosi stadija ir atrenkamos tos, kurios gali būti vadinamos komandomis ir toliau gali būti vertinamos.

#### **2. Kokybinių ir kiekybinių efektyvumo kriterijų įvertinimas ir koreliacinė analizė.**

Pirmiausia komandos įvertintos pagal kiekybinius kriterijus:

- 1. Veiklos rezultatai.** Komandos turi organizacijos iškeltus tikslus, kurie kas ketvirtį yra palyginami su faktiniais darbo rezultatais. Ekspertų buvo prašoma nurodyti, kaip jų grupė vykdė 2011 m. tikslus. Tikslų vykdymo kriterijaus ribos buvo apibrėžtos pagal realiai TEO LT organizacijų naudojamą KPI (*ang. Key Performance Indicators*) vertinimo sistemą, kurioje

įtraukiami konkrečiai grupei aktualūs rodikliai. Siektinas rezultatas yra 100 proc., už jį tyrime skiriami 3 balai, jei komanda tikslus vykdo mažiau, jai skiriami 2 balai, jei daugiau atitinkamai 4 efektyvumo balai.

2. **Darbuotojų kaita.** Vienas iš komandos efektyvumą rodančių bruožų yra pastovumas. Jei per metus komandoje nepasikeitė nė vienas narys, komanda pagal šį kriterijų vertinama labai gerai ir jai skiriami 4 balai. Priimtina komandai kaita yra laikomas 1 narys per metus, kuri vertinama 3 balais. Atitinkamai vertinimas mažėja, jei darbuotojų kaita didesnė (2 arba 3 ir daugiau).

Atsižvelgiant į organizacijos ir pardavimų grupių veiklos ypatumus kiti kiekybiniai kriterijai (nelaimingų atsitikimų skaičius, pravaikštų skaičius ir kt.) vertinti nebuvo.

Kokybinis komandinio darbo efektyvumas vertinamas panaudojus dalį „Team Puls“ testavimo metodikos, kuri leidžia moksliskai, patikimai atskirti funkcionalias ir nefunkcionalias komandas, atpažinti komandinio darbo pasiekimų ir nesėkmių „topografiją“, kitaip tariant, leidžia vertinamą požymį charakterizuoti ir bendrai, ir pagal skirtingas konkrečias dimensijas (Dromantas, 2008).

Komandinis darbas vertintas pagal Šalkauskienės ir Vveinhardt (2008) tyrime aprašytas 6 dimensijas bei papildomai autorės pridėtą komandos inovatyvumo aspektą:

1. Orientacija į tikslą ir pasiekimus;
2. Atsidavimas darbui ir atsakomybė;
3. Komunikacija komandoje;
4. Vadovavimas komandai;
5. Komandos darbo organizavimas;
6. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje;
7. Komandos inovatyvumas.

Ekspertai turėjo įvertinti aprašytoms grupėms priskirtus teiginius skalėje nuo 1 iki 4 (t.y. 1 – niekada, 4 – visada).

Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo (angl. *scale internal consistency*) įvertinimui panaudotas Cronbach alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). Kuo labiau šio koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \cong 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau.

Gautas Cronbach alfa koeficientas yra lygus 0.932, kas reiškia, kad klausimynas yra itin tikslus ir gali būti naudojamas tyrimui. Visi įvertinimai pateikiami 4 priede.

Tikrinama hipotezė:

***H1: Didėjant kokybiniams komandos efektyvumo rodikliams, mažėja darbuotojų kaita ir gerėja tikslų vykdymas.***

Priklausomybei tarp kriterijų rasti buvo naudojamas koreliacijos koeficientas.



Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus, galintis įgyti reikšmes nuo -1 iki 1 ir matuojantis tiesinę kintamųjų priklausomybę. Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginę kintamųjų priklausomybę (didesnes vieno kintamojo reikšmes atitinka didesnės kito kintamojo reikšmės), neigiamas – atvirkštinę (didesnes vieno kintamojo reikšmes atitinka mažesnės kito kintamojo reikšmės) (Pukėnas, 2009; Pabedinskaitė, 2006).

Koreliacijos koeficientas  $r$  yra atsitiktinis dydis, nes imtis yra atsitiktinė. Todėl jis gali suklaidinti ir žymiai skirtis nuo generalinės aibės koreliacijos koeficiento. Koreliacijos koeficiento reikšmingumas tikrinamas naudojant Stjudento kriterijų. Laikoma, kad koeficientas yra reikšminis, jei galioja ši nelygybė:

$$t > t_{\alpha, k}^{kr} \quad (2)$$

Čia:

$t$  – imties statistika.

$t^{kr}$  – Stjudento kriterijaus ( $t$ ) lentelinė reikšmė, kai reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0.05$ , o laisvės laipsnių skaičius  $k = n-2$ .

Šio tyrimo etapo duomenų analizei naudojami SPSS statistinių duomenų analizės įrankiai.

### **3. Komandos lyderio savybių įtakos komandos tikslų vykdymui ir kokybiniam efektyvumo rodikliams analizė.**

Darbuotojų įvertinimui buvo pateikta 12 komandos lyderiui būdingų elgsenų:

1. Sutelkia grupės dėmesį į tikslą;
2. Palaiko bendradarbiavimo klimatą;
3. Kuria grupės narių pasitikėjimą savimi;
4. Užmerkia akis į neigiamus grupės rezultatus;
5. Duoda pakankamai atsakomybės patiemis priimti sprendimus;
6. Atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus;
7. Informuoja darbuotojus visais juos liečiančiais klausimais;
8. Stengiasi jokių reikalų nespęsti vienas ir nepasitaręs su kitais grupės nariais;
9. Nustato prioritetus;
10. Savo klaidas ir „žioplystes“ pasitaikius progai bando suversti darbuotojams;
11. Yra atviras naujoms idėjoms iš grupės narių;
12. Siekia, kad grupės pastangas įvertintų aukštesnio lygio ar kitų departamentų vadovai, taip pat išorės partneriai.

Darbuotojai buvo prašomi nurodyti, kiek teiginiai yra būdingi jų vadovui (skalėje nuo 1 iki 4, kur 1- visai nebūdinga, 2 – kartais, 3 – dažnai, 4 - visada būdinga).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumo įvertinimui taip pat panaudotas Cronbach alfa koeficientas, kurio gauta reikšmė yra lygi 0.907, kas reiškia, kad klausimynas yra itin tikslus ir gali būti naudojamas tyrimui. Visi įvertinimai pateikiami 5 priede.

Šiuo tyrimo etapu buvo siekiama patvirtinti hipotezę:

**H2: Stiprias komandinio lyderio savybes turintis vadovas teigiamai įtakoja komandos kokybinį efektyvumą ir veiklos rezultatus.**

Duomenų analizei taip pat naudota koreliacinė analizė.

#### **4. Komandiniams vaidmenims būdingų savybių pasiskirstymas pagal komandos kokybinį efektyvumą.**

Atsižvelgiant į mokslininkų nuomonę, kad sėkminga komanda privalo būti sudaryta iš tinkamus gebėjimus ir asmenybes turinčių narių, buvo nuspręsta į tyrimą įtraukti ir komandinių vaidmenų identifikavimą pasirinktose pardavimų komandose.

Dėl reikalingos didelės tyrimo apimties naudoti originalų Belbin komandinių vaidmenų testą atsisakyta, todėl vaidmenys buvo nustatomi pagal jiems priskirtas charakteristikas, pateikiant klausimus, sudarytus iš dviejų teiginių ir prašant pasirinkti vieną iš jiems labiau tinkančių. Visi teiginiai pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė. Komandinių vaidmenų priskyrimui naudoti teiginiai**

	<b>VAIDMUO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	<b>Komandos darbuotojas</b>	Grupė Jus vertina, nes esate jautrus jų poreikiams ir problemoms;	Mėgstate dirbti su kitais;	Drąsinate kolegas siekti tikslų;
2	<b>Formuotojas</b>	Greitai pastebite ir pritaikote naujas galimybes geresniems rezultatams pasiekti;	Esate susitelkęs (-usi) į rezultato pasiekimą.	Keliate aukštus reikalavimus žmonėms;
3	<b>Koordinatorius</b>	Sugebate suderinti visų poreikius ir padedate išspręsti jų problemas;	Mėgstate koordinuoti kitų veiklą ir pastangas;	Sugebate gerai kontroliuoti ir koordinuoti turimus išteklius
4	<b>Įgyvendintojas</b>	Mėgstate sudarinėti veiksmų planus, tvarkaraščius;	Paskirtas užduotis visada atliekate laiku;	Kitų idėjas paverčiate veiksmais;
5	<b>Užbaigėjas</b>	Siekiate, kad viskas būtų padaryta tobulai;	Prieš pristatant sprendimą keliskart jį patikrinate;	Mėgstate sudėti visus taškus ant "i".
6	<b>Idėjų žmogus</b>	Mokate į problemas pažvelgti inovatyviai;	Stengiatės įkvėpti kitus generuoti originalias idėjas.	Esate kūrybiškai ir laisvai mąstantis žmogus;
7	<b>Vertintojas</b>	Turite nešališką ir įžvalgų požiūrį į reiškinius ir idėjas;	Turite analitinių gebėjimų, todėl viską lėtai apgalvojate ir randate geriausią sprendimą;	Esate linkęs į konstruktyvią kritiką;
8	<b>Išteklių tyrinėtojas</b>	Siekiate užmegzti kuo daugiau naujų pažinčių;	Žinote, kaip efektyviai panaudoti sugebėjimą bendradarbiauti;	Turite daug kontaktų (pažįstamų) įmonės viduje ir už jos ribų

Pagal respondentų vaidmenų pasirinkimų dažnumą buvo sudaryta koncentruotų duomenų požymių dažnių lentelė, kuri leido analizuoti, kaip skiriasi kiekvieną vaidmenį atitinkančių savybių skaičius komandose, kurių kokybinis efektyvumas didesnis arba mažesnis nei vidurkis. Taip pat buvo vertinama, ar yra reikšmingas šis skirtumas.

Išsiaiškinti, ar komandinių vaidmenų savybių pasiskirstymas komandose, kurių kokybinis efektyvumas didesnis nei vidurkis, ir komandose, kuriose jis mažesnis nei vidurkis, yra vienodas, naudojamas Chi-kvadratu ( $\chi^2$ ) kriterijus, kuris yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų neparimetrinių kriterijų.  $\chi^2$  kriterijus naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti (t.y., ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas) (Pukėnas, 2009).

Plačiausiai naudojama Pirson formulė  $\chi^2$  kriterijaus reikšmei apskaičiuoti:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}, \quad (3)$$

Čia:

$O_i$  – nustatyti dažniai,  $E_i$  – tikėtini dažniai,  $k$  – bendras kintamųjų kategorijų ir grupių skaičius.

Sprendimo priėmimo taisyklė – jeigu  $\chi^2$  kriterijaus  $p$ -reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ), hipotezę atmetame.

Nustatymas, kad komandinių vaidmenų savybės pasiskirsčiusios vienodai ar atvirkščiai skirtingai tarp žemesnį ir aukštesnį kokybinio efektyvumo lygį turinčių komandų, neleidžia daryti išvados apie jų balanso įtaką komandų efektyvumui. Todėl papildomai reikia apskaičiuoti koreliaciją tarp vaidmenų kiekio ir kokybinio efektyvumo.

Keliama hipotezė:

***H3: Komandinių vaidmenų kiekis komandoje įtakoja jos kokybinį efektyvumą.***

Šios priklausomybės ištyrimui panaudotas Chong (2007) aprašytas modelis. Nepriklausomuoju kintamuoju pasirenkamas komandos efektyvumas, o priklausomuoju vaidmenų skaičius komandoje. Traktuojama, kad vaidmuo yra komandoje, jei jo bendras įvertinimas yra didesnis vidurkis.

Atlikus visų 4 etapų analizes bus gauti rezultatai, kurie leis vertinti, kas lemia komandos sėkmę ir kaip galima gerinti komandos veiklą.

### 3. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO ANALIZĖ TEO LT PARDAVIMŲ GRUPĖSE

#### 3.1. Tyrime dalyvavusių TEO LT pardavimo grupių apžvalga ir formavimosi stadijos nustatymas

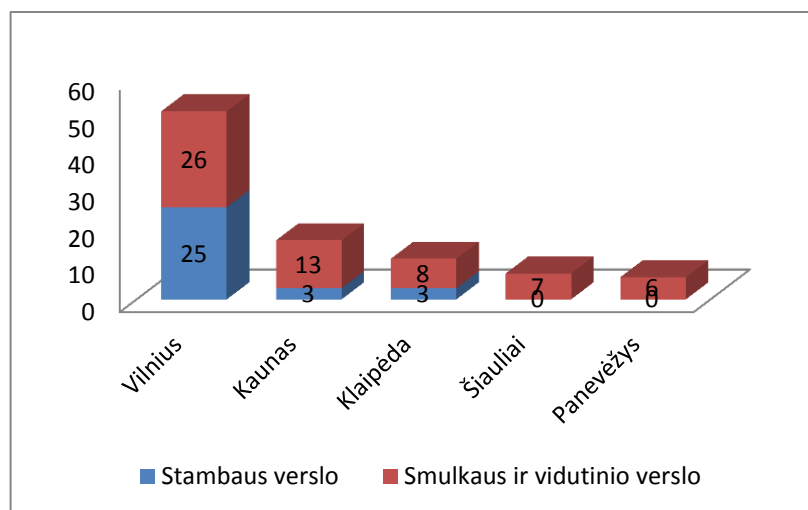
Komandinio darbo tyrimui pasirinkta viena didžiausių ir sėkmingiausių Lietuvos akcinių bendrovių TEO LT. Atsižvelgiant itin gerus veiklos rezultatus (pagrindiniai įmonės veiklos rodikliai pateikiami 6 priedo pirmoje lentelėje), nepaisant pastarosios ekonominės krizės Lietuvoje ir pasaulyje, galima daryti prielaidą, kad ši įmonė naudoja įvairius metodus efektyvumui didinti, o vienas iš jų – komandinis darbas. Šios įmonės pasirinkimą tyrimui sąlygojo autorės darbas vienoje iš pardavimų grupių. Turimos žinios apie tiriamojo objekto specifiką padės kokybiškai interpretuoti formalius testavimo duomenis.

TEO LT valdymo struktūrą sudaro penki skyriai ir penkios tarnybos (įmonės valdymo schema pateikiama 7 priede), iš kurių tyrimui pasirinktos Pardavimų ir kliento aptarnavimo tarnyboje esančios pardavimų grupės, kurios dirba su verslo klientais. Grupių ir jų veiklos specifikos sąrašas pateikiamas 6 lentelėje.

**6 lentelė. Tyrime dalyvavusios pardavimų grupės**

Nr.	Departamentas	Grupė	Grupės veiklos pobūdis	Nariai
1	Verslo sprendimų	Verslo projektų grupė I	Stambių komercinio sektoriaus klientų pardavimo projektų valdymas	3
2	Verslo sprendimų	Verslo projektų grupė II	Stambių valstybinio sektoriaus klientų pardavimo projektų valdymas	6
3	Verslo sprendimų	Verslo projektų grupė III	Stambių finansinio sektoriaus klientų pardavimo projektų valdymas	6
4	Verslo sprendimų	Verslo projektų grupė IV	Stambių komercinio sektoriaus klientų pardavimo projektų valdymas	5
5	Verslo sprendimų	Verslo projektų grupė V	Stambių komercinio sektoriaus klientų pardavimo projektų valdymas	3
6	Verslo sprendimų	Didmeninės prekybos skyrius	Didmenos pardavimo projektų valdymas	4
7	Verslo sprendimų	IT projektų grupė	IT paslaugų pardavimo projektų valdymas	4
8	Vilniaus regiono	Verslo centrų projektų grupė	Pardavimai smulkaus verslo klientams	8
9	Vilniaus regiono	Verslo grupė I	Pardavimai vidutinio verslo klientams	10
10	Vilniaus regiono	Verslo grupė II	Pardavimai vidutinio verslo klientams	8
11	Kauno regiono	Verslo grupė I	Pardavimai vidutinio verslo klientams	8
12	Kauno regiono	Verslo grupė II	Pardavimai smulkaus verslo klientams	5
13	Klaipėdos regiono	Verslo skyrius	Pardavimai verslo klientams	8
14	Šiaulių regiono	Verslo grupė	Pardavimai verslo klientams	7
15	Panevėžio regiono	Verslo grupė	Pardavimai verslo klientams	6

Grupės nevisai atitinka literatūroje minimus dydžio kriterijus: mažiausios tiriamos grupės sudarytos iš 3 asmenų, didžiausioje yra 10. Tačiau didžioji dalis (67 proc.) grupių turi nuo 5 iki 8 narių ir todėl itin tinka komandų tyrimui. Narių skaičius pardavimo grupėje priklauso nuo veiklos pobūdžio bei darbo vietos. Kadangi Lietuvoje vyrauja vidutinio ir smulkaus verslo komercinės įmonės, kurių centrinės būtinės yra įsikūrusios Vilniuje, todėl būtent šiame mieste yra sukonzentruota daugiau nei pusė visų verslo klientus aptarnaujančių darbuotojų (žr. 7 pav.).



7 pav. **Pardavėjų pasiskirstymas pagal miestus ir aptarnavimo segmentus**

Nagrinėjant tyrimo rezultatus grupės gali būti išskirtos į dvi dalis:

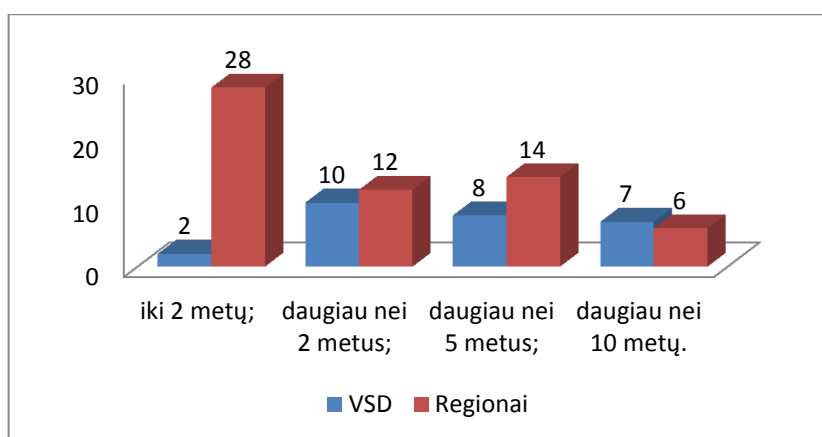
1. Regionų pardavimo grupės (aptarnauja smulkų ir vidutinį verslą);
2. Verslo sprendimų departamento sprendimų grupės (aptarnauja stambų verslą).

Tai tikslinga daryti todėl, kad skiriasi grupių darbo specifika. Regionų grupės yra orientuotos į naujų verslo klientų suradimą arba papildomų paslaugų esamiems pardavimą. Šiose grupės darbuotojai neturi savo klientų krepšelio arba jų įmonių krepšelis kasmet kinta.

Tuo tarpu Verslo sprendimų departamentui (toliau – VSD) priklauso didžiausios Lietuvoje dirbančios ar padalinius turinčios įmonės. Šiam segmentui įmonės priskiriamos pagal tam tikrą sąskaitos dydį arba jei yra aiškiai matomas įmonės potencialas. Dėl šių priežasčių VSD esančios įmonės dažniausiai jau turi pagrindines telekomunikacijų paslaugas iš TEO LT ir vienetiniai pardavimai atliekami tik kliento iniciatyva. Pardavėjai yra koncentruoti į naujus projektinius pardavimus, kurie galėtų žymiai padidinti TEO LT paslaugų teikiamą vertę klientui bei generuoti didesnes sumas kliento sąskaitose. Šių grupių veiklai būdingas projektų valdymas.

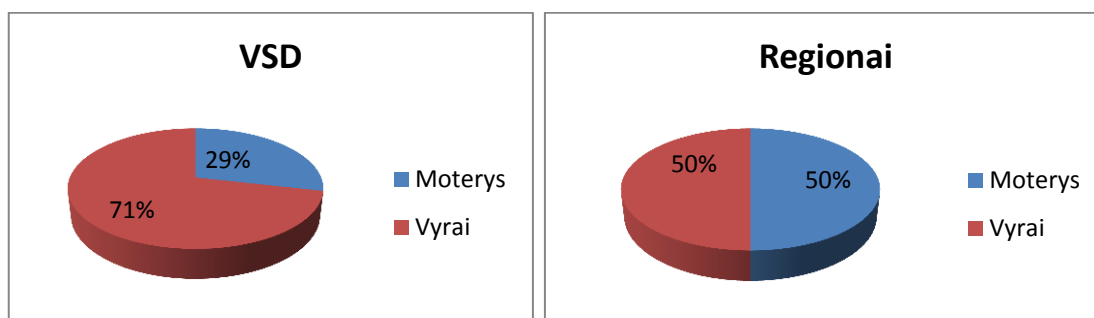
Taip pat skiriasi ir šių įmonių veiklos vertinimas. Regionų grupės yra vertinamos tiesiogiai pagal atneštas naujas pajamas, o VSD grupėms keliami tikslai susideda iš klientų mokumo, sudarytų sutarčių vertės, laimėtų konkursų kiekio bei žinoma, pajamų iš kliento krepšelio vykdymo.

Tyrimo grupėse vienodas moterų ir vyrų pasiskirstymas (atitinkamai 44 ir 43), taip pat pakankamai vienodai pasiskirsto darbuotojai ir pagal darbo stažą organizacijoje, tačiau nagrinėjant atskirai VSD ir regionų grupes (žr. 8 pav.) pastebima aiški tendencija, kad VSD grupėse dirba daugiau darbo patirties TEO LT bendrovėje turintys asmenys, o regionuose atvirkščiai – net 47 proc. darbuotojų nėra išdirbę nė dviejų metų.



8 pav. **Pardavėjų darbo stažo skirtumai VSD ir regionų grupėse**

Dar ryškesni skirtumai nagrinėjant pardavimų grupių vadovų charakteristikas. 87 proc. VSD grupių vadovų organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus, tuo tarpu regionuose tokių vadovų tėra pusė, be to, 25 proc. regionų vadovų dirba TEO LT mažiau nei 2 metus. Visgi iš šio vadovų pasiskirstymo negalime daryti išvados, kad VSD dirba kvalifikuotesni ar geresni vadovaujantys specialistai, ši statistika tik leidžia daryti prielaidą, kad su stambiu verslu dirbančiose grupėse renkant vadovą yra labiau atsižvelgiama į jo karjerą ir patirtį būtent TEO LT.

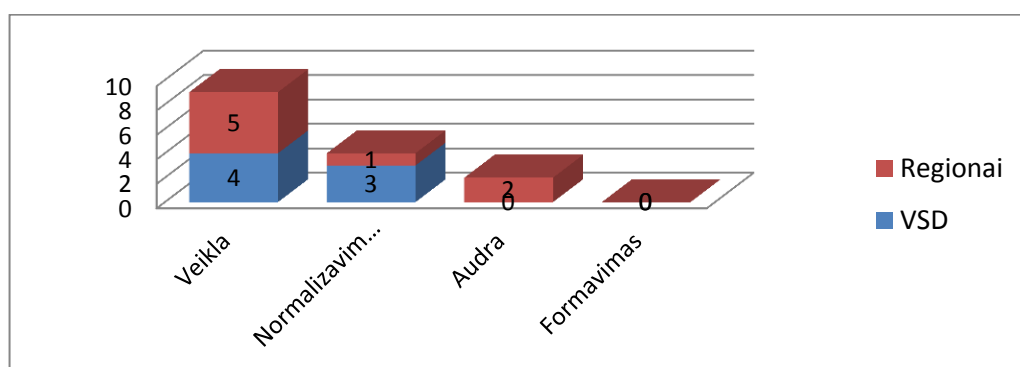


9 pav. **Vyrų ir moterų vadovų pasiskirstymas tiriamose grupėse**

9 paveiksle pavaizduotas vyrų ir moterų pasiskirstymas tiriamose. VSD taip pat išsiskiria savo vyrų vadovų skaičiumi, šiame departamente dirba tik 2 moterys, tuo tarpu regionuose ir ši statistika pasiskirsčiusi po lygiai.

Taigi grupių yra 15, tačiau kurias iš jų galime vadinti komandomis? Pirmoji tyrimo dalis yra skirta nustatyti kokioje formavimosi stadijoje yra grupė ir pagal tai įvertinti, ar ją galima vadinti komandomis.

Rezultatai atskleidė, kad vertinant pagal tai, kokioje grupė yra formavimosi stadijoje, komandomis galime vadinti net 13 iš 15 tyrime dalyvavusių grupių. 10 paveikslas rodo, kad VSD komandomis galime vadinti visas grupes, o net 57 proc. šio departamento grupių yra pasiekusios aukščiausią – veiklos – stadiją.



10 pav. VSD ir regionų grupių formavimosi stadijų palyginimas

Vilniaus regiono Verslo centrų projektų grupė ir Kauno regiono Verslo grupė II yra audros stadijoje, kas reiškia, jog komandai būdinga elgsena jose pasireiškia pakankamai silpnai. Šios grupės dirba išskirtinai tik su pardavimais smulkaus verslo klientams, jų veikloje labai mažą tęstinumo, t.y. atliekama daug smulkių greitų darbų, apie kuriuos neretai kolegos net nesužino, todėl ir neprisideda prie pardavimų proceso. Taigi gauti rezultatai tik patvirtina teorinėje dalyje aptartas prielaidas, kad jei grupės nariai dirbdami nėra vienas nuo kito priklausomi, komandinis darbas jiems nenaudingas.

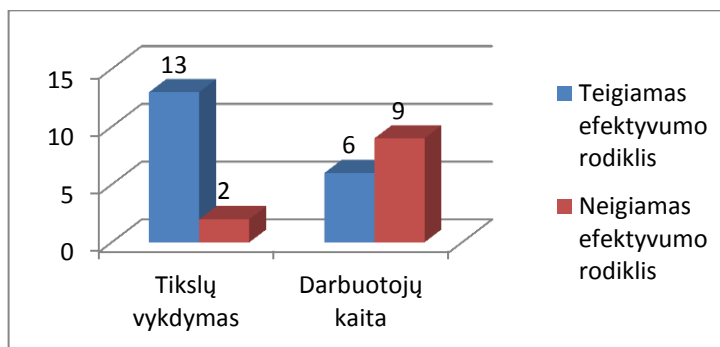
Kadangi dauguma pardavimo grupių priklauso normalizavimo ir veiklos stadijoms **galima teigti, kad pardavimų grupės gali sudaryti komandas.**

Tolimesniam tyrimui pasirinktos visos grupės ir jos (paprastumo dėlei neišskiriant tų, kurios yra audros stadijoje) bus traktuojamos kaip komandos.

### 3.2. Pardavimų grupių efektyvumo rodiklių analizė ir jų tarpusavio ryšys

Komandos efektyvumui įvertinti analizuojami kiekybiniai ir kokybiniai kriterijai. Nustatyta, kad pardavimų grupėms vykdyti tikslus sekasi labai gerai (žr. 11 pav.) ir pagal šį kriterijų efektyviomis

galima vadinti 13 iš 15 komandų. Tačiau tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad kitą kiekybinio efektyvumo kriterijų komandoms atitikti kur kas sudėtingiau. Darbuotojų kaita yra didelė problema – net 60 proc. grupių per metus pasikeitė daugiau nei 2 nariai. Abu kiekybinius kriterijus vykdo tik 40 proc. tiriamų pardavimo grupių.



11 pav. **Pardavimo grupių tikslų vykdymo ir darbuotojų kaitos rodikliai**

Pagrindiniai statistiniai rodikliai pateikti 7 lentelėje parodė, kad kokybinis efektyvumas yra mažiau kintantis lyginant komandas tarpusavyje, o kiekybiniai įverčiai svyruoja stipriau nuo 1.5 iki 4. Iš kitos pusės, nei viena komanda nesugebėjo pasiekti maksimalios 4 balų ribos kokybiniame vertinime, tačiau yra komandų, kuriose tikslai vykdomi puikiai, o darbuotojų kaita maža.

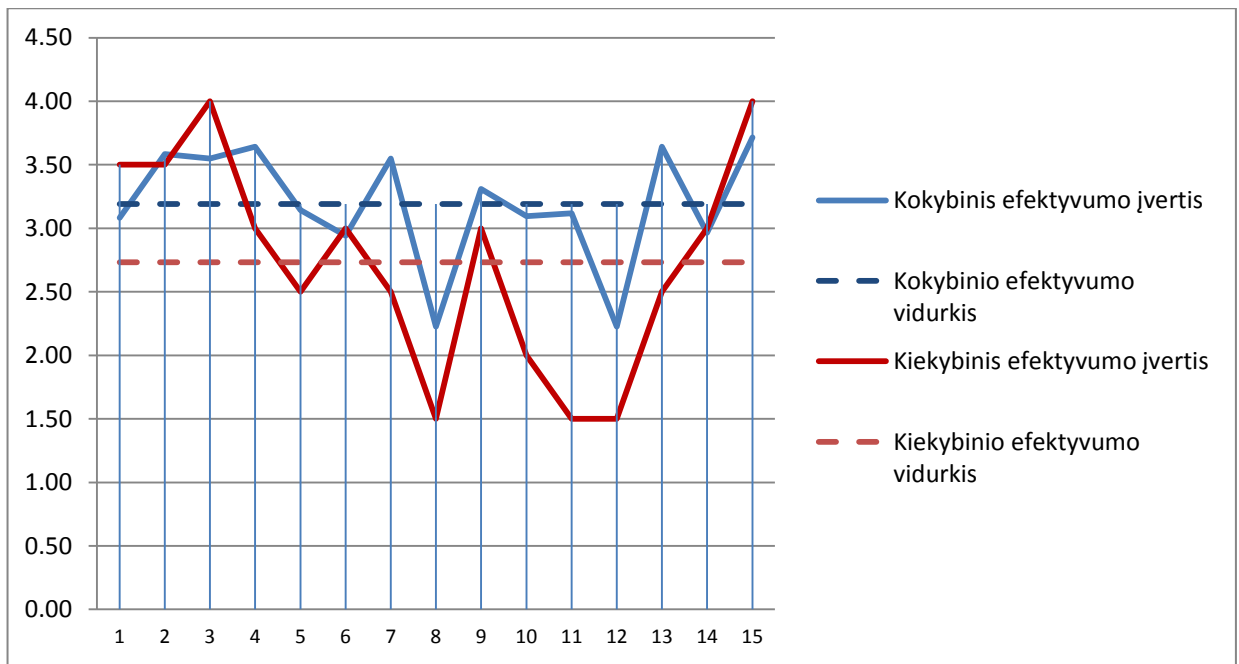
7 lentelė. **Pagrindiniai komandų efektyvumo vertinimo kriterijų statistiniai rodikliai**

	Mažiausias įvertinimas	Didžiausias įvertinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<b>Kokybinis efektyvumas</b>	2.23	3.71	3.19	0.47
<b>Kiekybinis efektyvumas</b>	1.50	4.00	2.73	0.84

Kokybinių kriterijų vertinimai galėjo įgyti reikšmes nuo 1 iki 4, tačiau 12 paveiksle matoma, kad daugumoje grupių šio rodiklio reikšmės svyravo apie 3, kas rodo itin gerą rezultatą. Vis dėlto mažesnė dalis komandų – 47 proc. surinko didesnę nei vidurkis kokybinio efektyvumo balą. Tarp šių komandų prasčiausius įvertinimus 2.23 balus iš 4 turi Vilniaus regiono verslo centrų projektų grupė ir Kauno regiono Verslo grupė II, kurios pirmame tyrimo etape buvo įvertintos kaip nepasiekusios komandos lygio. Taip patvirtinamas teiginys, kad šiose komandose silpnai pasireiškia komandinio darbo elgsena. Aukščiau vidurkio įvertinimus gavo 57 proc. VSD ir 38 proc. regionų komandų.

Komandų kiekybiniai rodikliai viršijanti vidurkį jau šiek tiek didesnė – 53 proc. Aukščiausius rezultatus turi VSD Verslo projektų grupė III ir Panevėžio regiono verslo grupė. Tarp blogiausių vėl tos pačios regionų grupės, tačiau papildomai prisideda ir Kauno regiono grupė I.

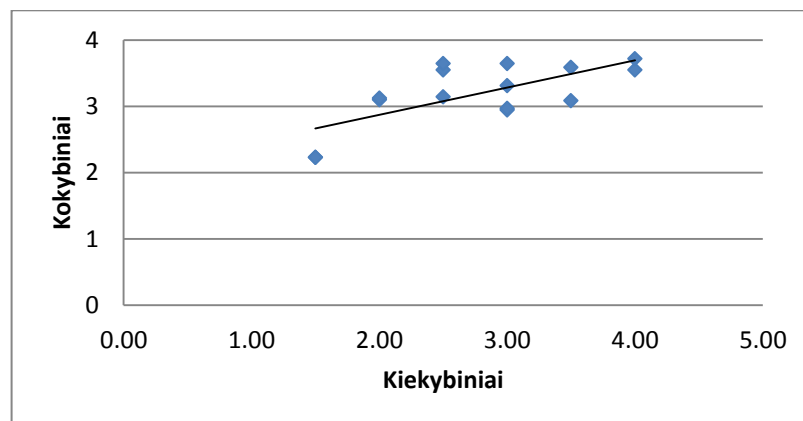




12 pav. Komandų efektyvumo rodiklių dinamika

Kad galėtume patvirtinti hipotezę, jog mažiausius bendrus kriterijų balus turinčios grupės iš tiesų gali padidinti savo veiklos rezultatus bei sumažinti darbuotojų kaitą, gerinant tokius komandinio darbo aspektus, kaip orientacija į tikslą, inovatyvumas, darbo organizavimas, komunikacija ir kt., reikia išsiaiškinti, ar yra priklausomybė tarp kokybinių ir kiekybinių kriterijų.

Atlikus koreliacinę analizę, kurios atvaizdavimas pateiktas 13 paveiksle, koreliacijos koeficiento reikšmė gauta 0.7, vadinasi, yra teigiamas ryšys tarp šių kriterijų. Įvertinus jo reikšmingumą paaiškėjo, kad ryšys yra stochastinis, vadinasi, gerėjant komandos orientacijai į tikslą, jos darbo organizavimui, atsidavimui ir atsakomybei bei kitiems kokybiniams kriterijams, gerėja ir veiklos rezultatai bei mažėja darbuotojų kaita.



13 pav. Ryšys tarp kiekybinių ir kokybinių komandos efektyvumo rodiklių

Analizės rezultatai leidžia daryti išvadą, kad gerinant komandos kokybinius rodiklius, įmonė turi galimybę gauti geresnius veiklos rezultatus bei sumažinti darbuotojų kaitą. Kad sužinoti, ar išties ši priklausomybė egzistuoja su kiekvienu iš rodiklių, patikrinta taip pat ir jų koreliacija (žr. 8 lentelėje).

**8 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių kriterijų koreliacijos koeficientai**

	Koreliacijos koeficiento reikšmė	Stjudento kriterijaus stebimoji reikšmė	Stjudento kriterijaus kritinė reikšmė (kai $\alpha=0.05$ ; $n=13$ )
Kiekybinių ir kokybinių kriterijų priklausomybė	0.699	2.474	2.160
Kokybinių ir tikslų vykdymo kriterijaus priklausomybė	0.824	2.892	2.160
Kokybinių ir darbuotojų kaitos kriterijaus priklausomybė	0.453	1.622	2.160

Gauti rezultatai parodo, kad kintant **geresni kokybiniai komandinio efektyvumo kriterijai sąlygoja didesnę tikslų vykdymą, tačiau jų įtaka darbuotojų kaitai yra statistiškai nereikšminga**. Todėl iškelta hipotezė patvirtinama tik iš dalies ir daroma išvada, kad sėkmingas komandinis darbas nėra pakankamas argumentas tiek darbuotojui, tiek vadovui, sprendžiant klausimą dėl darbo konkrečioje komandoje. Dėl šios priežasties tolimesnei efektyvumo kriterijų priklausomybių analizei, darbuotojų kaita nebus naudojama ir atskirų kokybinių kriterijų priklausomybė bus tikrinama tikslų vykdymui.

Taikant porinių palyginimų t kriterijų (naudojamas statistinis reikšmingumo lygmuo  $p < 0.05$ ), išryškėjo, kad reikšmingos tikslų vykdymui yra 4 iš 7 dimensijų (žr. 9 lentelėje). Aukščiausiai tikslus vykdo tie, kurie yra geriausiai įvertinami organizacijoje bei turi visus darbui reikalingus išteklius ir įgaliojimus. Iš vienos pusės tai parodo, kad pardavimų komandoms būdingas egocentriškumas, t.y. jos turi jaustis svarbios ir reikšmingos tik tada gali pasiekti gerų rezultatų. Iš kitos pusės, be organizacijos ir vadovų paramos bei reikiamų priemonių, tikslų siekimas iš tiesų apsunkinamas.

**9 lentelė. Kokybinių kriterijų įvertinimai ir jų įtaka tikslų vykdymui**

Nr.	Kokybinis kriterijus	Kriterijaus įvertinimas	Įtaka tikslų vykdymui (koreliacijos koef.)
1	Orientacija į tikslą ir pasiekimus	3.200	0.603
2	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	3.222	<b>0.745</b>
3	Komunikacija komandoje	3.333	<b>0.612</b>
4	Komandos organizavimas	3.111	<b>0.781</b>
5	Inovatyvumas	2.911	0.407
6	Vaidmuo ir statusas	3.100	<b>0.820</b>
7	Vadovavimas komandai	3.422	0.548

Komandos darbo organizavimo koreliacijos koeficientas yra lygus 0.78, taigi ir šis kriterijus yra pakankamai glaudžiai susijęs su tikslų vykdymu. Taip pat tikslų vykdymui reikšmingas yra atsidavimas komandai bei komunikacija joje.

Labai mažai įtakojantis tikslų vykdymą faktorius yra inovatyvumas. Atsižvelgiant, į tai, kad tyrime dalyvauja pardavimų komandos, galima daryti prielaidą, jog pardavimuose vyrauja tvarka ir metodai, kurie yra laiko patikrinti ir jų keitimas neatneša reikšmingos naudos. Taip pat teigiamas, bet statistiškai nereikšmingas ryšys yra su komandos orientacija į tikslus. Kadangi praktikoje pardavimų komandos privalomai yra orientuotos į tikslus, nes nuo to dažniausiai priklauso ir atlygis už darbą, daroma prielaida, kad šio kriterijaus pagrindimui naudota per maža imtis.

9 lentelėje taip pat pateikti faktiniai kriterijų įvertinimo rezultatai, iš kurių matome, kad aukščiausi efektyvumo balai skiriami vadovavimui komandai, nors jis, atlikus koreliacinę analizę, pripažintas nereikšmingu. Šioje tyrimo dalyje buvo remiamasi grupių vadovų atsakymais, todėl ganėtinai keista, kad vadovai nesieja savo efektyvumo su komandos tikslų vykdymu ir bet kurio atveju save vertina itin gerai.

Atvirkščiai pasiskirto vaidmens ir statuso kriterijus: nustatytas stiprus ryšys tarp jo ir tikslų vykdymo, tačiau komandose jo įvertinimas vienas iš žemesnių – 3.1. Vadinasi, šį faktorių galima įvardinti tiriamų pardavimo komandų silpnąja ir tobulintina vieta. Analogiška situacija susiklostė ir dėl komandos organizavimo – nors jis reikšmingas tikslų vykdymui, tačiau įvertinimas palyginti mažas.

Komunikacijai ir atsidavimui komandai bei atsakomybei yra skiriamas pakankamas dėmesys, atsižvelgiant, į jų įtaką tikslų vykdymui.

### 3.3. Pardavimo grupių vadovų lyderio savybių stiprumas ir įtaka jų efektyvumui

Vidutinis visų TEO LT pardavimo komandų vadovų lyderio savybių stiprumo įvertinimas pateiktas 10 lentelėje ir yra lygus netgi 3.31 balams iš 4 galimų. Visi vertinimai nuo vidutinės reikšmės išsibarstę pakankamai nedaug, todėl galima daryti išvadą, kad TEO LT pardavimų komandos ir jų vadovai darbuotojų nuomone yra ryškūs komandiniai lyderiai.

**10 lentelė. Pagrindiniai lyderio savybių stiprumo vertinimo statistiniai rodikliai**

	Mažiausias įvertinimas	Didžiausias įvertinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
<b>Vadovo lyderio savybių stiprumas</b>	2.67	3.71	3.31	0.31

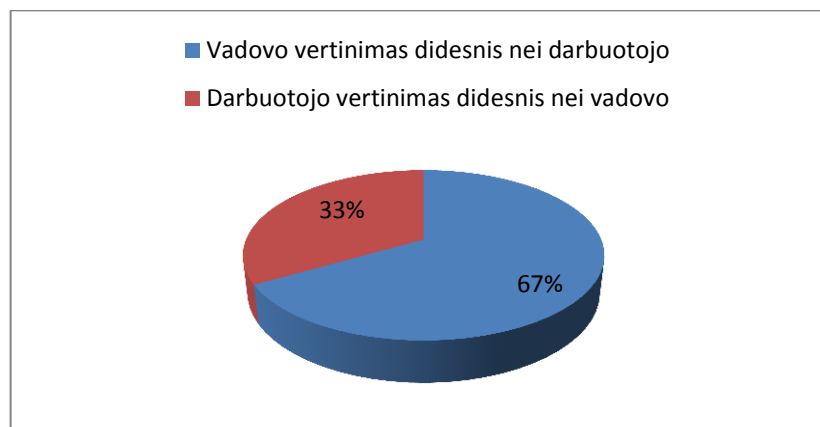
Siekiant įvertinti, ar stipresnis komandos lyderis lemia jos efektyvumą, atlikta koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikiami 11 lentelėje. Tikslų vykdymas su lyderio savybių stiprumu

koreliuoja labiau nei kokybiniai kriterijai, tačiau tarp abiejų rodiklių yra teigiama vidutinio stiprumo reikšminga priklausomybė tarp vertinamų kriterijų, vadinasi, hipotezė, kad **stiprias komandinio lyderio savybes turintis vadovas teigiamai įtakoja komandos kokybinį efektyvumą ir tikslų vykdymą**, patvirtinama. Taip pat galima ir atvirkštinė priklausomybė, kad silpni komandiniai lyderiai daro neigiamą įtaką savo komandoms ir jų rezultatams.

**11 lentelė. Vadovų lyderio savybių stiprumo ir efektyvumo kriterijų koreliacijos koeficientai**

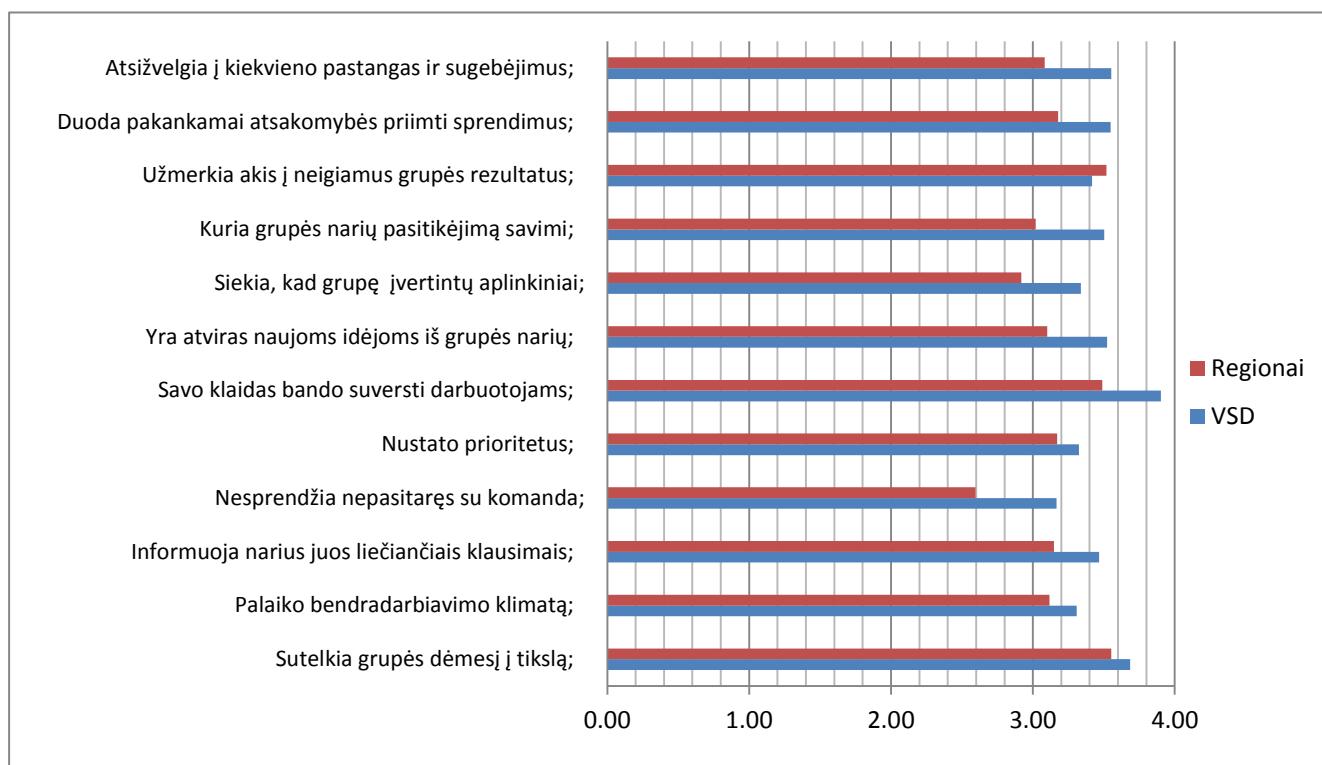
	Koreliacijos koeficientas	Studento kriterijaus stebimoji reikšmė	Studento kriterijaus kritinė reikšmė (kai $\alpha=0.05$ ; $n=13$ )
Tikslų vykdymo priklausomybė nuo komandos vadovo	0.680	2.407	2.160
Kokybinio efektyvumo priklausomybė nuo komandos vadovo	0.616	2.187	2.160

Čia reikia priminti, kad vadovų tyrimo analizė parodė, kad ryšys tarp tikslų vykdymo ir vadovavimo komandai yra silpnas. Visgi vertinimai pateikti 14 paveiksle rodo, kad daugumos komandų vadovai save vertina geriau nei juos vertina darbuotojai, o tokių, kurie vertintų prasčiau yra vos trečdalis. Vadinasi, darbuotojai labiau vertina vadovo indėlį į gerus ir blogus rezultatus.



**14 pav. Komandos vadovų įvertinimų vadovų ir darbuotojų tyrimuose palyginimas**

Nagrinėjant atskirus teiginius, kurių įvertinimai atspindi komandos vadovui būdingą elgseną (pateikta 15 pav.), pastebėta, kad komandų vadovai puikiai sugeba sutelkti narius į tikslo pasiekimą bei niekada „neužmerkia akių“ į blogus jos rezultatus. Taip pat tiriamų komandų vadovams visiškai nebūdingas savo klaidų primetimas komanda, vadinasi jie patys priima atsakomybę, jei kažkas nepavyksta. Vis dėlto vadovai tuo pačiu yra linkę prisiimti atsakomybę ir už sprendimus ir todėl prieš priimant juos nėra įpratę visais atvejais tartis su grupe.



15 pav. VSD ir regionų vadovų lyderių savybių stiprumo įverčių palyginimas

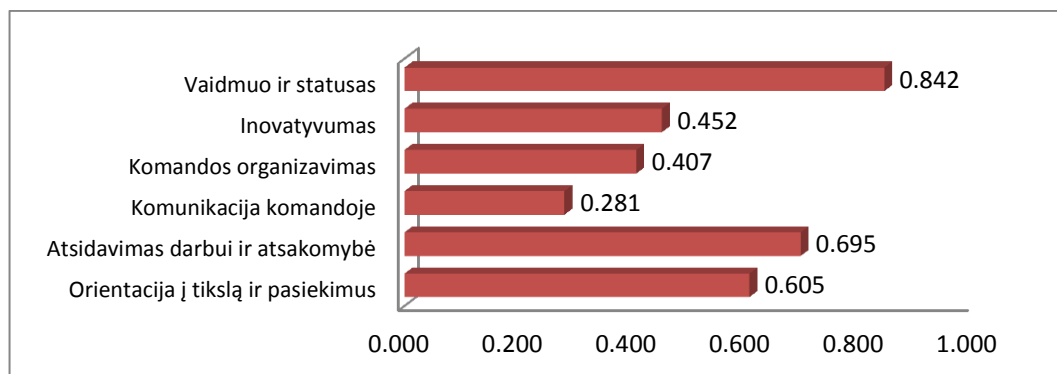
15 paveiksle taip pat yra palyginti VSD ir regionų komandų vadovai. Iš palyginimo matyti, kad VSD vadovai visus kriterijus atitinka geriau nei regionų. Išimtis yra teiginys „neužmerkia akių į neigiamus grupės rezultatus“. Šio kriterijaus įvertis mažiausias IT projektų grupėje, kuri yra dar pakankamai nauja TEO LT pardavimų tarnyboje, o visi nariai organizacijoje dirba nedaugiau kaip 2 metus, todėl tikėtina, kad ši grupė dar neturi įdirbio ir vadovui tenka kartais į blogus rezultatus „žiūrėti pro pirštus“.

Vertinant VSD ir regionus atskirai, galima daryti išvadą, kad VSD komandoms vadovauja stipresni vadovai, kurie turi labiau išreikštą vadovui – lyderiui būdingą elgseną.

Atskirai taip pat verta analizuoti vadovo lyderio savybių stiprumo įtaką konkrečiam kokybiniam kriterijui, kas padėtų įvertinti, kurias sritis tobulinti jis yra įgalus, o kurios priklauso nuo pačių darbuotojų arba išorės faktorių. 16 paveiksle palyginami koreliacijos koeficientai rodo, kad vadovui stiprinant savo kaip komandos lyderio elgseną yra galimybė sustiprinti komandos vaidmenį organizacijoje bei gauti daugiau paramos iš kitų padalinių, taip pat stiprus vadovas didina ir komandos turimas teises priimti sprendimus.

Taip pat sėkmingas vadovas turi teigiamą ryšį su darbuotojų atsidavimu darbui ir atsakomybe. Ši priklausomybė yra itin artima komandinės lyderystės sąvokai, nes parodo visų narių savanorišką įsitraukimą ne tik į užduoties atlikimą, bet ir į sprendimų priėmimą. Tik vadovas – lyderis sugeba suburti tokią komandą, kurioje visi jaučiasi atsakingi už savo rezultatus ir nemažiau už visos

komandos. Šį ryšį taip pat papildo orientacija į tikslą, kas nusako, jog vadovo pareiga yra visuomet duoti aiškiai suprasti komandos nariams, koks yra jų tikslas bei kaip sekasi jo siekti.



16 pav. Kokybinių komandų efektyvumo kriterijų priklausomybė nuo vadovo

Likusios kokybinio efektyvumo vertinimo dimensijos pagal gautus rezultatus yra menkai priklausomos nuo vadovo. Taigi galima daryti dvi prielaidas:

1. Kai kuriuos kokybinius efektyvumo rodiklius vadovas gali įtakoti nepriklausomai nuo to, ar jis turi reikiamas komandos lyderio savybes;
2. Kai kurie kokybinio efektyvumo rodikliai priklauso tik nuo pačių darbuotojų arba aplinkos.

Apibendrinant kokybinių ir kokybinių efektyvumo kriterijų ir vadovo lyderio savybių stiprumo analizę, galima teigti, kad nuo vadovo priklauso tiek komandos tikslų vykdymas, tiek komandos kokybiniai efektyvumo kriterijai, todėl organizacijai yra tikslinga yra kelti vadovų kaip lyderių kompetenciją.

### 3.4. Komandinių vaidmenų pasiskirstymo įtaka kokybiniam efektyvumui

Paskutinis tyrimo analizės etapas yra darbuotojų savybių, pagal kurias priskiriami komandiniai vaidmenys, palyginimas ir jų įtakos kokybiniam efektyvumui nustatymas.

12 lentelėje pateikti koncentruotų duomenų metodu gauti rezultatai, kurie parodo, kokiems komandiniam vaidmenims būdingos savybės yra populiariausios tarp darbuotojų, lyginant komandas su atitinkamu kokybinio efektyvumo lygmeniu.

12 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal tikslų vykdymo lygmenį

Komandinis vaidmuo		Komandos kokybinis efektyvumas		Viso:
		<i>Komandos su didesniu nei vidurkis įverčiu</i>	<i>Komandos su mažesniu nei vidurkis įverčiu</i>	
Komandos darbuotojas	Pasirinkimų skaičius	59	84	143
	% komandose	11.4%	<b>15.9%</b>	13.7%
Formuotojas	Pasirinkimų skaičius	90	51	141
	% komandose	<b>17.4%</b>	9.7%	13.5%
Kordinatorius	Pasirinkimų skaičius	78	67	145
	% komandose	<b>15.1%</b>	12.7%	13.9%
Įgyvendintojas	Pasirinkimų skaičius	37	71	108
	% komandose	7.2%	<b>13.4%</b>	10.3%
Užbaigėjas	Pasirinkimų skaičius	71	68	139
	% komandose	<b>13.8%</b>	12.9%	13.3%
Idėjų žmogus	Pasirinkimų skaičius	49	70	119
	% komandose	9.5%	<b>13.3%</b>	11.4%
Vertintojas	Pasirinkimų skaičius	69	68	137
	% komandose	13.4%	12.9%	13.1%
Išteklių tyrinėtojas	Pasirinkimų skaičius	63	49	112
	% komandose	12.2%	9.3%	10.7%
Viso:	Pasirinkimų skaičius	516	528	1044
	% komandose	100.0%	100.0%	100.0%

Didžiausią dalį komandose su geresniu, nei visų tyrime dalyvavusių komandų vidurkis, efektyvumo lygiu sudaro Formuotojui būdingų savybių pasirinkimai, kurie sudaro 17.4 proc. visų respondentų pasirinktų jiems tinkančių komandinių savybių. Taip pat populiarūs Koordinatoriaus ir Užbaigėjo vaidmenų savybės iliustruojantys teiginiai, kurių dalis atitinkamai 15,1 proc. ir 13,8 proc. Mažiausiai šio tipo komandose yra darbuotojų, kurie mano, kad jiems būdinga Įgyvendintojų elgsena. Vienas šio vaidmens apibūdinimas pažymėtas kaip tinkantis respondentui buvo vos 37 kartus, kai maksimalus vieno kriterijaus pasirinkimas, skaičiuojant pagal 87 dalyvavusius apklausoje, yra 261 kartas.

Analizuojant prastesnį nei vidurkis kokybinį efektyvumą turinčias komandas, pastebėta, kad jose daugiausia darbuotojų su Komandiniam žmogui, Įgyvendintojui ir Idėjų žmogui būdingomis savybėmis. Mažiausią dalį, vos 9.3 proc., sudaro Išteklių ieškotojo savybių pasirinkimai.

Ypač skiriasi Įgyvendintojo rezultatai: aukštesnio lygio komandose vaidmuo pasireiškia beveik dukart rečiau. Taip pat žymus skirtumas stebimas analizuojant Formuotojo vaidmenį. Mažiau efektyviose komandose jam būdingas teiginys pasirinktas vos 51 kartą iš 261 galimo, tuo tarpu didesnį kokybinio efektyvumo įvertinimo balą turinčiose komandose pasirinkimų skaičius yra lygus 90. Vadinasi, šiose komandose darbuotojai savyje atpažįsta Formuotojo vaidmenį 1.5 karto dažniau.

Rezultatai rodo, kad komandose su didesniu kokybinio efektyvumo vertinimo balu vyrauja stiprią motyvaciją siekti tikslų turintys bei aukštus reikalavimus aplinkiniams keliantys darbuotojai. Taip pat gebantys koordinuoti savo ir komandos narių veiklą, atsižvelgiant į turimus išteklius, bei

siekiantys viską padaryti tobulai ir iki galo, asmenys. Žemesniu balu įvertintose komandose šių savybių mano turintys kur kas mažiau darbuotojų.

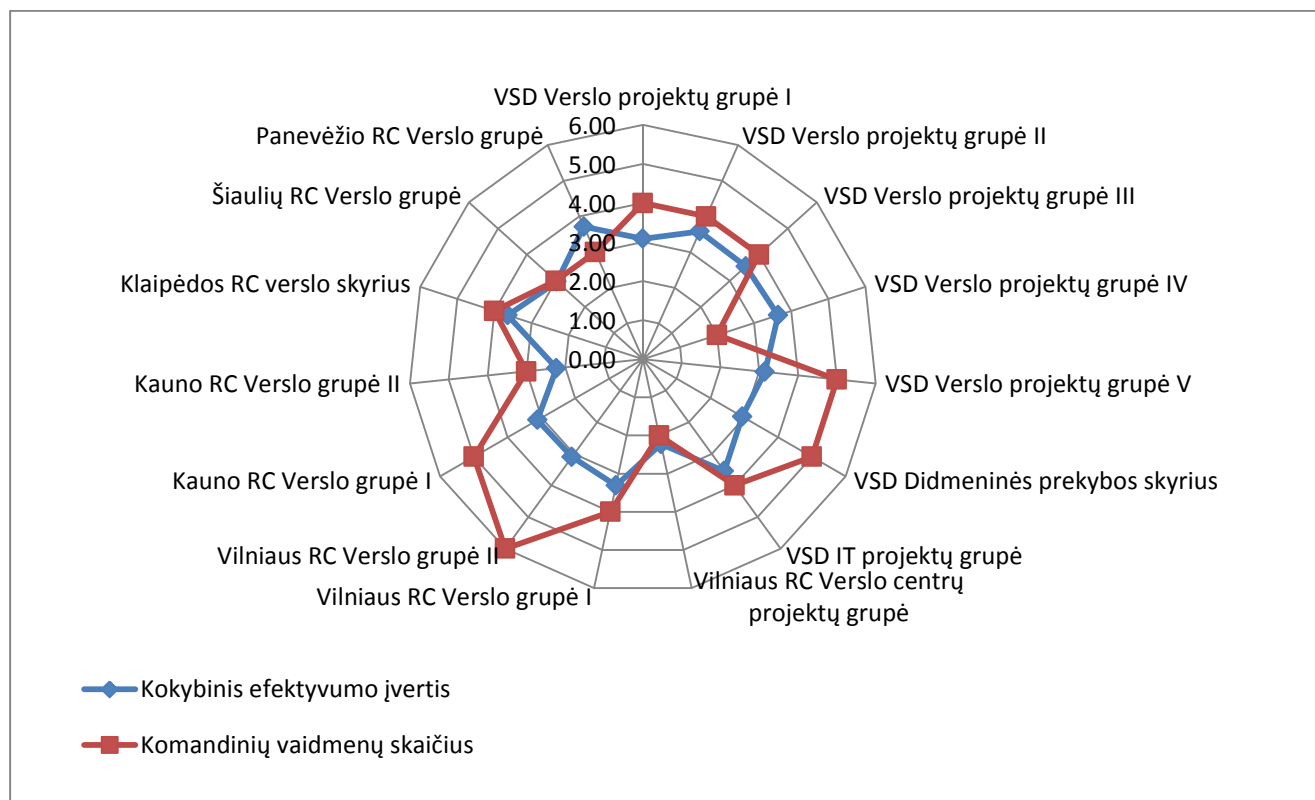
13 lentelėje yra pateikti analizės rezultatai, kurie reikalingi išsiaiškinti, ar vaidmenų pasiskirstymas skirtingų efektyvumo lygių komandose skiriasi. Kadangi šiuo atveju  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) reikšmė yra didesnė už  $p$ , kuris lygus 0,00, hipotezę atmetame ir darome išvadą, kad **vaidmenų pasiskirstymas aukštesnio ir žemesnio nei vidurkis kokybinio efektyvumo komandose statistiškai reikšmingai skiriasi.**

**13 lentelė. Chi – kvadratu testo rezultatai**

	$\chi^2$ kriterijaus reikšmė	$p$ reikšmė
Pirsono $\chi^2$ kriterijus	32.090a	0.00

Priklausomybei tarp komandinių vaidmenų balanso ir kokybinio efektyvumo nustatyti pirmiausia reikia įsivertinti, kiek vaidmenų yra komandose. 6 priedo 2 lentelėje pateikti komandinio vaidmens įverčių vidurkiai, kuriuos viršijus skaitoma, kad vaidmuo komandoje yra.

Komandinių vaidmenų skaičius kiekvienoje komandoje bei tos komandos kokybinio efektyvumo įvertinimas pateikiamas 17 paveiksle.



**17 pav. Kokybinių efektyvumo įverčių ir vaidmenų skaičiaus komandose spindulinė diagrama**



Iš paveikslėlo galima matyti, kad daugiausia (40 proc.) komandos turi po 4 vaidmenis, po 2 komandas turi 2 ir 5 vaidmenis, o tokia, kuri turi net 6 vaidmenis yra tik viena. Palyginus šiuos rezultatus su ankščiau gautais komandinių vaidmenų savybių pasirinkimais, galima daryti išvadą, kad nors vertinant bendrai komandų nariai turi pakankamai komandiniam darbui reikalingų asmeninių savybių, tačiau vaidmenys komandose nėra iki gavo įgyvendinti ir paskirstyti.

Atlikus koreliacinę komandinių vaidmenų kiekio ir kokybinių efektyvumo kriterijų analizę, gautas koreliacijos koeficientas lygus 0.151. Vadinasi, ryšys tarp kintamųjų yra labai silpnas ir statistiškai nereikšmingas. Taigi reiškia, kad daryti išvados, jog nuo komandinių vaidmenų skaičiaus priklauso komandos efektyvumas pagal turimus duomenis negalima. Tikslesniam tyrimui reikalingas platesnis ir tikslesni klausimynas.

### 3.5. Komandinio darbo efektyvumo didinimo galimybės pardavimų grupėse

Tyrimo analizė atskleidė, kad komandos yra linkusios susidaryti tokiose pardavimų grupėse, kurios turi priskirtų klientų krepšelius, t.y. dirbą tęstinį pardaviminį darbą. Dėl šios priežasties norint suburti efektyviai dirbančią komandą tokiose grupėse pastangų reikės kur kas daugiau.

Žvelgiant bendrai, tyrimas parodė, kad kiekybiniai ir kokybiniai komandos efektyvumo rodikliai yra glaudžiai susiję ir gerinant pastaruosius galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų, bet sumažinti darbuotojų kaitai to nepakanka.

Žinant šį ryšį, buvo išskirti labiausiai įtakojantys veiksniai:

1. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje;
2. Komandos darbo organizavimas;
3. Komandos narių atsidavimas darbui ir atsakomybė;
4. Komunikacija komandoje.

Komandos vaidmens ir statuso organizacijoje faktorius, kaip vienas iš svarbiausių formuojant komandą, yra išskiriamas ir literatūroje, todėl tyrimo rezultatai tik patvirtina, kad sėkmingam pardavimų komandų darbui nemažiau nei kitų tipų yra **privaloma suteikti pakankamai sprendimo laisvių, užtikrinti sklandų bendradarbiavimą su kitais padaliniais bei visokeriopą jų ir vadovų paramą komandai**. Prie šio faktoriaus taip pat priskiriamas reikiamų **išteklių darbui suteikimas**.

Vis dėlto faktinis šio kriterijaus įvertinimas pardavimų komandose yra žemas, lyginant su kitų kokybinių kriterijų įvertinimu, todėl galima teigti, kad TEO LT pardavimų komandoms nėra skiriamas reikiamas dėmesys organizacijoje.

Analizuojant gautus rezultatus per TEO LT veiklos rezultatų prizmę, kurie yra itin geri, atsižvelgiant į bendrą telekomunikacijų rinkos smukimą<sup>1</sup>, galima daryti prielaidą, kad kol bendrovei sekasi gerai, vadovybei nėra poreikio analizuoti ir gerinti pardavimų komandų darbo sąlygas bei apskritai skatinti komandinį darbą. Visgi toks požiūris gali pasunkinti situacijos valdymą, jei veiklos rezultatai staigiai smuktų.

Komandos darbo organizavimas taip pat surinko žemesnį nei vidurkis kokybinio kriterijaus vertinimo balą, todėl daroma išvada, kad darbas komandose pakankamai silpnai koordinuotas ir tai yra dar viena tobulintina sritis. Vadinasi, **pagerinus susirinkimų kokybę bei sprendimų priėmimo procesą komandoje, galima tikėtis geresnio tikslų vykdymo** komandose.

Nemažiau svarbūs faktoriai yra komunikaciją komandoje bei atsidavimas ir atsakomybė, tačiau jie pakankamai gerai įgyvendinti TEO LT pardavimų komandose, todėl galima teigti, kad tai ir yra veiksniai, kurie lemia dabartinį gana aukštą tikslų vykdymą.

Atlikus vadovų lyderio savybių išreikštumo tyrimą, paaiškėjo, kuriuos kokybinius efektyvumo rodiklius jie gali įtakoti. **Didžiausia yra komandos vaidmens ir statuso priklausomybė nuo vadovo turimų komandinio lyderio savybių.** Vadinasi, anksčiau aptarta silpniausia vieta TEO LT pardavimų komandose yra vadovo rankose. Jo atsakomybė yra pasirūpinti, kad komandą gerai vertintų aukštesnio lygio vadovai bei „nunešti“ jiems žinią, jei ko nors trūksta komandos veiklai. Taip pat geras komandos lyderis sugebės užtikrinti ir sprendimų laisvę bei atsakomybės perleidimą darbuotojams. Vadovas, susitvarkęs su šiais iššūkiais, turi galimybę pagerinti savo komandos tikslų vykdymą.

Taip pat **komandinis lyderis įtakoja narių atsidavimą komandai bei jų orientaciją į tikslą**, todėl turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų motyvacijai didinti.

Apskaičiavus vadovo komandinių savybių išreikštumo vidurkį, gauti rezultatai, kad prasčiau nei vidutiniškai yra vertinamos ir turi būti tobulinamos šios savybės:

1. Nesprendžia nepasitaręs su komandos nariais;
2. Nustato prioritetus;
3. Siekia, kad komandos pastangas įvertinti aukštesnio lygio vadovai;
4. Kuria narių pasitikėjimą savimi;
5. Palaiko bendradarbiavimo klimatą.

Galima pastebėti, kad dauguma komandinių savybių, kurios turi būti tobulinamos yra būtent reikalingos dviem kriterijams, kuriems vadovas turi didžiausią įtaką. Pavyzdžiui, polinkis spręsti vienam tiesiogiai suvaržo komandos laisvę priimti sprendimus, o sugebėjimas darbuotojams įkvėpti pasitikėjimo savimi kaip mat pakeltų pasitenkinimą dėl darbo komandoje.

---

<sup>1</sup> RRT duomenimis, visa šalies elektroninių ryšių rinka per devynis 2011 metų mėnesius, palyginti su tuo pačiu 2010 metų laikotarpiu, mažėjo 7,7 procento.

Visgi yra veiksmų, kuriuos vadovas įtakoti silpniau ir juos pagerinti gali tik pati darbuotojų komanda. Iš atlikto tyrimo negalima daryti išvados, kad komandinio vaidmenų balansas daro reikšmingą įtaką kokybiniam efektyvumo kriterijams, tačiau jis atskleidė, kad didesnio ir mažesnio efektyvumo komandose skiriasi darbuotojams būdingos komandinių vaidmenų savybės.

Didesnį nei vidurkis kokybinio efektyvumo balą turinčiose komandose daugiausia narių turi šiems vaidmenims būdingų savybių:

1. Formuotojui;
2. Koordinatoriumi;
3. Užbaigėjui.

Tuo tarpu žemesnio efektyvumo komandose šių vaidmenų trūksta. Taigi galima daryti išvadą, kad **pardavimų komandoms sėkmingai dirbi yra būtini Formuotojo, Koordinuoto ir Užbaigėjo vaidmenys.**

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikus mokslinių publikacijų analizę bei empirinį komandinio darbo efektyvumo TEO LT, AB pardavimų grupėse tyrimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Komandinis darbas – tai efektyvus grupės žmonių, turinčių bendrą tikslą ir pakankamą sprendimų priėmimo galią, darbas, sukuriantis sinergijos efektą organizacijoje. Kiekviena grupė gali būti komanda, tačiau tam ji turi pasiekti bent jau trečią komandos formavimosi etapą – normalizavimąsi. Efektyviausia komandos veikla būna jai pasiekus brandos stadiją.
2. Įgyvendinus visas sąlygas, kurios būtinos komandos formavimui, taip pat būtina tinkamai atrinkti ją sudarančius narius. Tam plačiausiai naudojamas komandinių vaidmenų modelis, kuris teigia, kad komandą turi sudaryti kuo įvairesnių gebėjimų ir asmeninių savybių turintys asmenys, kurie galėtų įgyvendinti jiems priskirtus vaidmenis. Tokia harmoninga komanda gali pasiekti aukščiausių rezultatų.
3. Komandinio darbo populiarumas visuomenėje auga, tačiau ne visada gebama atskirti jį nuo grupinės veiklos bei įvertinti komandos teikiamą naudą organizacijai. Užtikrinimui, jog komandinis darbas yra efektyvus, reikia analizuoti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius jo efektyvumo veiksnius.
4. Pardavimų padaliniuose komandinį darbą organizuoti sudėtingiau dėl darbo ir jo vertinimo specifikos, kuri neretai verčia darbuotojus prioretizuoti savo asmeninius tikslus. Vis dėlto norėdamos didinti pardavimus aršios konkurencijos rinkos sąlygomis, organizacijos turi reorganizuoti savo pardavimų struktūrą ir diegti komandinį darbą, kuris įgalina rasti sudėtingus kompleksinius sprendimus, panaudojant visų narių įgūdžius ir žinias.
5. Atliktas tyrimas TEO LT, AB pardavimų verslui komandose parodė, kad kiekybiniai ir kokybiniai komandos efektyvumo kriterijai yra tarpusavyje priklausomi, tačiau tiriant atskirai ryšys tarp darbuotojų kaitos ir kokybinių kriterijų yra statistiškai nereikšmingas. Komandos tikslų vykdymą pardavimų komandose labiausiai įtakoja šie kokybinio efektyvumo kriterijai:
  - Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje;
  - Komandos darbo organizavimas;
  - Komandos narių atsidavimas darbui ir atsakomybė;
  - Komunikacija komandoje.

6. Apskaičiavus vadovo turimų komandinio lyderio savybių įvertinimus ir įvertinus jų įtaką komandos kokybiniam kriterijams, galima teigti, kad vadovas labiausiai įtakoja komandos vaidmenį ir statusą, narių atsidavimą komandai bei jų orientaciją į tikslą.
7. Tiriamose pardavimų grupėse asmenys pasižymi visomis komandiniam vaidmenims būdingomis savybėmis, tačiau vaidmenų skaičius jose nėra didelis ir svyruoja nuo 2 iki 6 kiekvienoje komandoje. Vadinasi, grupės yra sudarytos iš įvairių savybių ir gebėjimų turinčių narių, tačiau jie neatstovauja konkretaus komandinio vaidmens. Galima daryti prielaidą, kad komandinių vaidmenų tyrimui buvo naudotas per mažas klausimynas, todėl ir stochastinio ryšio tarp komandinių vaidmenų kiekio ir kokybinių efektyvumo kriterijų nustatyti nepavyko.
8. Atlikus tyrimo analizę, suformuluotos šios efektyvumo didinimo pardavimo komandose rekomendacijos:
  - Siekiant pagerinti komandos tikslų vykdymą, būtina suteikti jai didesnę sprendimų laisvę, aprūpinti reikiamu personalu, darbo įrankiais ir finansais bei užtikrinti kitų padalinių bei vadovybės paramą. Taip pat gerinti susirinkimų ir sprendimo priėmimo procesų kokybę;
  - Vadovas privalo sprendimus priimti tik pasitaręs su komandos nariais bei gebėti nurodyti jiems prioritetus. Jis turi palaikyti bendradarbiavimo klimatą ir kurti narių pasitikėjimą savimi bei siekti, kad komanda būtų vertinama aukštesnio lygio vadovų. Tai užtikrins aukštesnius kokybinius efektyvumo rodiklius, kurie savo ruožtu padės gerinti tikslų vykdymą;
  - Komandos efektyvumą taip pat galima padidinti suformuojant aiškesnius komandinius vaidmenis visose grupėse, taip pat silpnesnes grupes papildant Formuotojo, Koordinuotojo bei Užbaigėjo vaidmenimis.

## LITERATŪRA

1. **Ahearne M.** et al. The Role of Consensus in Sales Team Performance. // Journal of Marketing Research, 2011. – Vol XLVII., – 458–469 p. ISSN 1547-7193
2. **Aritzeta el. al.** Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. // Journal of Management Studies, 2007, No. 44(1), p. 96-118. – ISSN 0022-2380
3. **Baeza et al.** Leader charisma and affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction. // Roma: Psicolhema 2009, Vol. 21, No 4, p. 515-520. – ISSN 0214 - 9915
4. **Belbin, R. M.** Team Roles at Work. – Oxford: Butterworht/Heinemann, 1993. – 135 p. – ISBN 0 7506 2675 5
5. **Beniušienė ir kt.** Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. // Socialiniai tyrimai. – Vilnius, 2005. Nr. 1 (5), p. 38-45. – ISSN 1392-3110
6. **Bilevičienė T, Jonušauskas S.** Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis. –
7. **Chia-Chen K.** Research on impact of team leadership on team effectiveness. // The Journal of American Academy of Business. – Cambridge, No. 5(12), 2004, p. 266-277.
8. **Chong E.** Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams. // Institute of Behavioral and Applied Management. – Wellington, 2007, p. 202-217.
9. **Crother-Laurin C.** Effective Teams: A Symptom of Healthy lydership. // The journal for quality and participation, 2006, p. 5-8.
10. **DeCusatis C.** Creating, Growing and Sustaining Efficient Innovation Teams. // Sustaining innovation teams. – Blackwell Publishing, 2008, Vol. 17, No. 2 p. 155-164.
11. **Dromantas M.** Komandinio darbo ypatumai smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. [http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/SLK\\_konf\\_medziaga/mykolas.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/SLK_konf_medziaga/mykolas.pdf) [žiūrėta 2011 02 10]
12. **Dromantas M.** Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. // Viešoji politika ir organizavimas. – Vilnius: 2007. Nr. 22. p. 29-40. – ISSN 1648-2603

13. **Dromantas M.** Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S), 2008, Nr. 15 (4).– ISSN 1822-6760
14. **Dromantas, M., Merkys, G.** Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testa Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius, 2004, nr. 8, p. 89-98.
15. **Gomez-Mejia L. et al.** Managing Human Resources. – Pearson: Prentice Hall, 2009. - 639 p. – ISBN 0135549817
16. **Hackman, J. R.** Leading teams: Setting the stage for great performances. - Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 311 p. - ISBN-10: 1578513332
17. **Hackman, J.R.** Groups that Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork (Jossey-Bass Management). – San Francisco: Jossey-Bass, 1990. – 509 p. – ISBN -10: 1555421873
18. Harvard business review: Эффективная организация. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 p. – ISBN 5904522150
19. **Heller R.** Grupių valdymas. – Vilnius: Alma litera, 2000. – 72 p. – ISBN 9986027934.
20. **Higgs M.** How do top teams succeed? Factors that contribute to successful senior management team performance. // Journal of General Management, 2006, Vol. 32, No. 2, p. 77-99.
21. **Huszczko G. E.** Tools for team leadership : delivering the X-factor in team excellence // JAV: Nicholas Brealey Publishing, 2004. – ISBN: 978-0-89106-386-5
22. **Jay R.** How to build a great team. – London: Ashford Colour Press, 2002. – 176 p. – ISBN -10: 0273663232
23. **Jessup H. R.** New roles in team leadership. // Training and Development Journal, 1990, Vol. 44, No. 11, p. 79-83. – ISSN -0041-0861
24. **Jones E. et al.** Key accounts and team selling: a review, framework and research agenda.// Journal of Personal Selling and Sales Management, 2005, Vol. XXV, no. 2, p.181–198. – ISSN 0885-3134
25. **Kanaga K., Kossler M. E.** How to Form a Team: Five Keys to High Performance. – Greensboro: Center for Creative Leadership, 2001. - 30 p. – ISBN -10: 1-882197-68-2
26. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997. – 207 p.
27. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2003. – 327p. –ISBN 9955090782.
28. **Katzenbach, J. R., Smith, D. K.** The Wisdom of Teams. – Boston Harvard Business school Press, 1994. – 266 p. – ISBN 0-06-052200-3

29. **Masiulis K., Sudnickas T.** Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
30. **Merkys G.** et al. Organisational Climate Test for Lithuanian Works Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test. // Socialiniai mokslai, Nr. 3 (49), 2005. ISSN 1392-0758.
31. **Northouse P. G.** Lyderystė: teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafika ir informatika, 2009. – 333 p. – ISBN 9789986850632
32. **Pukėnas, K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. – Kaunas: LKKA, 2009. – 93 p. – ISBN 9955-622 – 18- 0
33. **Pukėnas, K.** Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA, 2005. – 289 p. – ISBN 9955 – 622 – 18 – 0
34. **Raižienė S., Endriulaitienė A.** Efektyvus komandų formavimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 216 p. – ISBN 9789955191070
35. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius : Poligrafija ir informatika, 2003. – 354 p. - ISBN 9986850460.
36. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p.
37. **Savanevičienė A., Šilingienė V.** Darbas grupėse. – Kaunas, Technologija, 2005. – 181 p. – ISBN 9955097930
38. **Schlesinger M.** Meet the new model sales team.// Employee Benefit Adviser, 2010, September. – p. 82-83.
39. **Scholtes P. R. et al.** The Team Handbook: Third Edition. Madison: Oriol Incorporated, 2003. – 306 p. – ISBN 1-884731-26-0
40. **Scott K. D., Townsend A.** Teams. // HR Magazine , 1994, Vol. 39, No. 8. Database: Business Source Complete.
41. **Seilius A., Šimanskienė L.** Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2008, Nr. 48, p. 107-121. – ISSN 1392-1142
42. **Shonk J. H.** Working in teams: A practical manual for improving work groups. – New York: Amacom, 1982. – 182 p. ISSN– 978-0814457184
43. **Sloane P.** The innovative leader: how to inspire your team and drive creativity. United States: Kogan Page Limited, 2007. – 196 p. – ISBN 13: 978-0-7494-5001-4
44. **Smilga, E., Bosas, A.** Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12, p. 211-225.
45. **Stein D.** Developing Winning Sales Teams. // Journal T+D, 2011 p. 62-65 ISSN: 1474-6085



46. **Stoner J. et al.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 660 p. – ISBN 9986-850-28-2
47. **Šalkauskienė L., Vveinhardt J.** Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2008, Nr.48, p.139-151. – ISSN 1392-1142
48. **Tamošiūnas T.** Projektų metodas ugdymo praktikoje. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 1999. – 173 p. – ISBN 9986-38-184-3
49. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p.
50. **Tracy M.** Team Effectiveness: Key Ideas and Developments. // AI Practitioner, Vol. 12 No.4, p. 10-15. – ISBN 978-1-907549-03-8
51. **Tsui A. S., Gutek B. A.** Demographic difference in organizations: current research and future directions. – Lanham: Lexington Press, 1999. – 204 p. ISBN 0-7391-0056-4
52. **Vijeikis J.** Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys. // personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos : mokslinių straipsnių rinkinys. – Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006, p. 23-33.
53. **Vijeikis J., Vijeikienė, B.** Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000. – 134 p. – ISBN 998600294X.
54. **Weitz B. A., Bradford K. D.** Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective.// Journal of the Academy of Marketing Science 1999, 27, 241-254 p. - ISSN: 0092-0703
55. **Wellington P., Foster N.** Effective Team Leadership for Engineers. // London: The Institution of Engineering and Technology, 2009. ISBN 978-1-84919-100-5
56. **West M. A.** Efektyvus komandinis darbas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011. – 199 p. – ISBN 9789986850625
57. **Wiedemann, J. Watzdorf, v. E. Richter, P.** Team Puls – internetgestuezte teamdiagnose. Technische Universitaet Dresden, Institut fuer Arbeits, - Organisations, und Sozialpsychologie. Methodensammlung, Band 15, Mai 2000.
58. **Zabielavičienė I.** Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas. //Verslas: Teorija ir praktika. – Vilnius: VGTU, 2008, Nr. 9(4), p. 261–271. – ISSN 1822-4202
59. **Zabielavičienė I.** Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje. // Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai. – Vilnius: VTKV, 2009, Nr. 3, p. 87-103. – ISSN 1822-9530.

**Bartašiutė A.** Komandinio darbo efektyvumas ir jo didinimo galimybės TEO LT, AB pardavimų verslui grupėse. / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012. – 64 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas komandinio darbo efektyvumas pardavimų grupėse bei nustatytos galimybės jam padidinti. Pirmojoje teorinėje darbo dalyje atskiriamos „grupės“ ir „komandos“ sąvokos, aptariami komandos formavimosi etapai bei komandinių vaidmenų modelis. Taip pat atskleidžiama komandinio darbo reikšmė ir vaidmuo organizacijoje bei visuomenėje bei išryškinama jo efektyvumo vertinimo svarba. Šioje dalyje taip pat išskirti pagrindiniai kokybiniai ir kiekybiniai efektyvumo vertinimo kriterijai, kurie naudojami tolesnėse darbo dalyse. Antroje dalyje trumpai aptariami komandinio darbo empiriniai tyrimai Lietuvoje ir užsienyje bei išsamiai aprašoma atlikto tyrimo metodika. Trečioje praktinėje dalyje vertinami pardavimų komandų efektyvumo kriterijai bei ieškoma jų tarpusavio priklausomybių. Aptariama vadovo bei komandinių vaidmenų įtaka kokybiniam komandų efektyvumui. Praktinės dalies aprašomos silpnosios bei stipriosios grupių komandinio darbo vietos bei pateikiamos galimybės efektyvumo didinimui.

**Pagrindiniai žodžiai:** komanda, komandinis darbas, efektyvumas, kokybiniai kriterijai, komandinis lyderis, komandiniai vaidmenys.

**Bartašiutė A.** Teamwork effectiveness and opportunities of its increase in TEO LT, AB business sales' groups. / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 64 p.

## **ANOTATION**

In this master's thesis the effectiveness of the sales' groups teamwork is analyzed and are identified the opportunities to increase it. In the first theoretical part the distinction between "group" and "team" concepts are made, also the team formation of phases and team roles model are discussed. It also reveals the value of teamwork and its role in the organization and society and highlights the importance of performance evaluation. This section also identifies the main qualitative and quantitative performance criteria that are used in subsequent parts of the work. The second section briefly discusses teamwork empirical research in Lithuania and abroad, and there also the detailed descriptions of survey methodology are given. In the third part of the practical assessment sales team performance criteria is measured and their mutual dependencies are detected. It also discusses the team roles' and manager's influence on teams' qualitative effectiveness. The practical part describes the strengths and weaknesses of sales' groups, and provides the opportunities for higher efficiency.

**Key words:** team, teamwork, efficiency, qualitative criteria, team leader, team roles.

**Bartašiutė A.** Komandinio darbo efektyvumas ir jo didinimo galimybės TEO LT, AB pardavimų verslui grupėse. / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, 2012. – 64 p.

## SANTRAUKA

Šiuolaikinės visuomenės transformacijų bei gyvenimo tempai priverčia organizacijas pasiekti kiek įmanoma didesnę vidinių pokyčių sinchronizavimą su išoriniais pokyčiais, išreikštą organizacijos lankstumu, prisitaikymu, reakcija. Veiklos efektyvumo didinimas tampa neatsiejamas nuo komandinio darbo sėkmės. Visgi komandinio darbo populiarėjimo tempai kartais verčia įmones jį taikyti savo veikloje prieš tai kritiškai neįvertinus, ar tai išties pati geriausia užduoties įvykdymo forma ir ar organizacija gali sudaryti tinkamas sąlygas komandos formavimuisi. Dėl šios priežasties yra būtinas komandinio darbo efektyvumo įvertinimas panaudojant ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius kriterijus. Sužinojus darbo grupės silpnąsias ir stipriąsias vietas bei kurias iš jų galima išspręsti geriau suderinant komandos narių savybes ar patobulinus jos vadovo įgūdžius.

**Tyrimo objektas** – komandinio darbo efektyvumas TEO LT pardavimų verslui grupėse.

**Tyrimo problema:** kaip padidinti komandinio darbo efektyvumą pardavimų grupėse.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti komandinio darbo efektyvumo vertinimo teorinius aspektus ir pritaikyti juos pardavimų grupėms.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą ir suformuoti komandinio darbo teorinį efektyvumo vertinimo modelį.
2. Nustatyti, kokiam komandos formavimosi etape yra tyrime dalyvaujančios pardavimų grupės.
3. Išanalizuoti kiekybinių ir kokybinių komandinio darbo kriterijų vertinimus ir jų tarpusavio priklausomybę.
4. Ištirti grupių vadovų turimų komandinio lyderio savybių bei komandinių vaidmenų kiekio įtaką efektyvumui.
5. Atrasti pardavimų grupių komandinio darbo tobulintinas sritis ir pateikti siūlymus efektyvumo didinimui.

### **Tyrimo hipotezės:**

**H1:** Didėjant kokybiniam komandos efektyvumo rodikliams, mažėja darbuotojų kaita ir gerėja tikslų vykdymas.

**H2:** Stiprios komandinio lyderio savybes turintis vadovas teigiamai įtakoja komandos kokybinį efektyvumą ir veiklos rezultatus.

**H3:** Komandinių vaidmenų kiekis komandoje įtakoja jos kokybinį efektyvumą.

Darbe atliekama mokslinės Lietuvos ir užsienio literatūros nagrinėjama tematika lyginamoji analizė. Siekiant pagrįsti mokslinėje literatūroje analizuotas teorijas atliekamas TEO LT, AB pardavimų verslui grupių anketinės apklausos pagrindu paremtas tyrimas. Duomenys analizuojami naudojant sisteminę lyginamąją ir koreliacinę analizes.

Atliktas tyrimas TEO LT, AB pardavimų verslui komandose parodė, kad kiekybiniai ir kokybiniai komandos efektyvumo kriterijai yra tarpusavyje priklausomi, tačiau tiriant atskirai ryšys tarp darbuotojų kaitos ir kokybinių kriterijų yra statistiškai nereikšmingas. Komandos tikslų vykdymą pardavimų komandose labiausiai įtakoja jų vaidmuo ir statusas organizacijoje bei darbo organizavimas. Įvertinus komandos vadovo lyderio savybes ir jų įtaką kokybiniams kriterijams, padaryta išvada, kad vadovas labiausiai įtakoja komandos vaidmenį ir statusą, narių atsidavimą komandai bei jų orientaciją į tikslą. Komandinių vaidmenų ryšio kokybiniams kriterijams nustatyti nepavyko, tačiau koncentruotų duomenų dažnių metodu gauti rezultatai leidžia teigti, kad grupės yra sudarytos iš įvairių savybių ir gebėjimų turinčių narių, visgi jie neatstovauja konkreto komandinio vaidmens. Pagal šias išvadas suformuluotos pardavimų grupių efektyvumo didinimo rekomendacijos.

**Darbą sudaro 6 dalys:** įvadas, teorinė-metodinė dalis komandinio darbo tematika, metodologinė dalis, analitinė tyrimo dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

**Bartašiutė A.** Teamwork effectiveness and opportunities of its increase in TEO LT, AB business sales' groups. / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 64 p.

## SUMMARY

Transformations of modern society make the pace of life and organizations to maximize internal changes in sync with external shocks, the organization expressed its flexibility, adaptability, reactions. Operational efficiency is becoming an integral part of teamwork success. However, teamwork popularity rates sometimes forces companies to apply their work before it is critical before considering whether it is truly the best form of execution of the task and whether the organization can create the right conditions for the formation of the team. For this reason, it is necessary for the assessment of the effectiveness of teamwork using not only quantitative but also qualitative criteria. Once you know the working group's strengths and weaknesses, and which of them can be solved better aligning team members to improve its properties or manual skills.

**Object of research** - team work efficiency of TEO LT sales business groups.

**Research problem:** how to increase team work efficiency of sales teams.

**Goal of the master's work:** To analyze the effectiveness of the team work and apply the theoretical aspects of their sales teams.

### **Research tasks:**

1. Examine the scientific literature on teamwork and the development of teamwork effectiveness of the theoretical model.
2. To determine what commands the formation stage of investigation, the sales group.
3. To analyze the quantitative and qualitative criteria for assessment of teamwork and interdependence.
4. To investigate the group leaders held team leadership qualities and team roles affect emissions performance.
5. To find the sales teams teamwork areas for improvement and make suggestions to increase efficiency.

### **Hypotheses of the empirical study are:**

**H1:** Increasing the qualitative indicators of team effectiveness reduce employees' turnover and improves the performance objectives.

**H2:** Strong team leadership skills have a positive impact on the team qualitative performance.

**H3:** Team roles quantity in the group can impact its qualitative criteria.

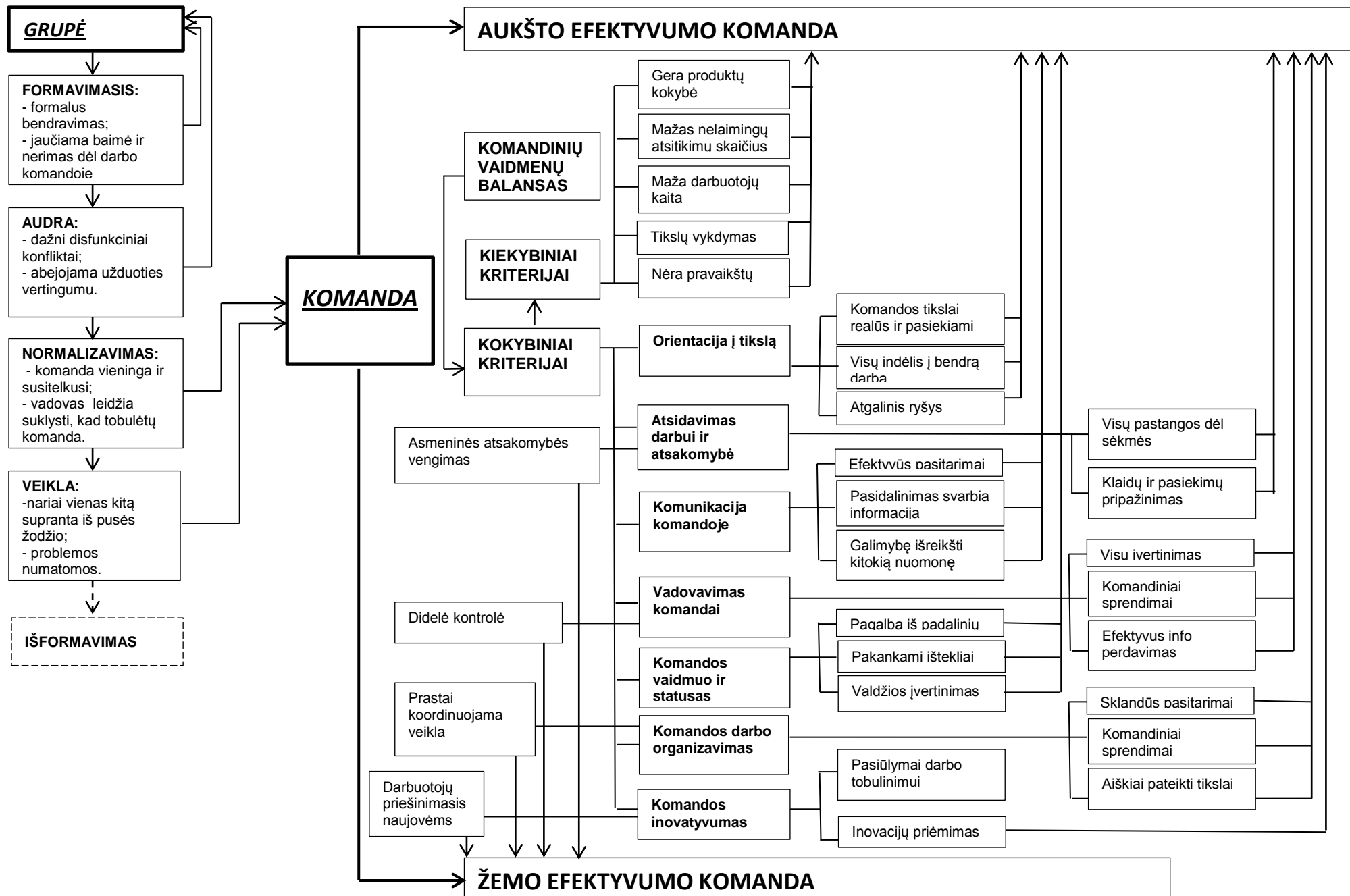
In this work scientific literature of Lithuanian and foreign authors on the actualized topic is analyzed. In order to substantiate the theories analyzed in the literature was performed the study of TEO sales' business groups on the basis of the questionnaire-based study. The data are analyzed using a systematic comparative and correlation analyzes.

An analysis of TEO LT, AB, business sales teams have shown that quantitative and qualitative criteria for team effectiveness are interdependent, but separate investigation of the relationship between staff turnover and qualitative criteria are not statistically significant. The evaluation team leader leadership qualities and their impact on the qualitative criteria, it was concluded that most influenced the team leader's role and status of team members and their dedication to the orientation of the target. Team roles correlation with the qualitative criteria was not successful, but the concentrated method of frequency data results suggest that the group is made up of various qualities and skills of its members with, but did not represent a specific team role. According to these conclusions formulated sales teams' efficiency recommendations.

**Structure:** introduction, theoretical-methodical part on teamwork topic, methodological part, analytical analysis part, conclusions and suggestions, references.

**PRIEDAI**





**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO TYRIMAS TEO LT, AB (VADOVAI)**

**Tyrimo tikslas:** įvertinti TEO LT pardavimų grupių efektyvumą bei nustatyti jo didinimo galimybes.

Gauti rezultatai bus panaudoti Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos magistrantės Agnės Bartašiutės baigiamojo darbo "Komandinio darbo efektyvumas ir jo didinimo galimybės TEO LT, AB pardavimų verslui grupėse " praktinėje dalyje.

Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

**1. Kiek laiko dirbate TEO LT organizacijoje?**

1.  iki 2 metų;
2.  daugiau nei 2 metus;
3.  daugiau nei 5 metus;
4.  daugiau nei 10 metų.

**2. Jūsų grupė/skyrius:****3. Kaip Jūsų grupė vykdė 2011 metų iškeltus tikslus?**

1.  Daugiau nei 100 %;
2.  100 %;
3.  mažiau nei 100 %.

**4. Kiek darbuotojų Jūsų grupėje pasikeitė per 2011 metus?**

1.  1;
2.  2;
3.  3 ir daugiau;
4.  nė vieno.

**5. Kaip dažnai Jūsų grupėje kyla konfliktai ir nesutarimai dėl įtakos bei atsakomybės ir darbo pasidalijimo, kurie trikdo grupės veiklą?**

1.  daugiau nei kartą per savaitę;
2.  vieną ar du kartus per mėnesį;
3.  mažiau nei kartą per ketvirtį.

**6. Ar galėtumėte teigti, jog Jūsų grupės nariai tarpusavyje bendrauja formaliai?**

1.  Taip;

2.  Ne.
7. Ar galėtumėte teigti, jog Jūsų grupės nariai vienas kitą supranta iš pusės žodžio?
1.  Taip;
2.  Ne.
8. Ar manote, kad Jūsų grupės nariai jaučia nerimą ir baimę dėl darbo šioje grupėje?
1.  Taip;
2.  Ne.
9. Ar manote, jog Jūsų grupė yra vieninga ir susitelkusi?
1.  Taip;
2.  Ne.
10. Ar galėtumėte teigti, jog Jūsų grupė numato galimas problemas ir jas pati išsprendžia ar net užbėga joms už akių?
1.  Taip;
2.  Ne.
11. Ar pasitaiko, jog leidžiate darbuotojui suklysti, kad suteiktumėte galimybę jam analizuoti savo klaidas ir tobulėti?
1.  Taip;
2.  Ne.
12. Ar jaučiate, kad Jūsų grupės nariai dažnai abejoja užduoties vertingumu bei galimybėmis ją įgyvendinti?
1.  Taip;
2.  Ne.
13. Įvertinkite Jūsų grupės orientaciją į tikslą ir pasiekimus:

**Niekada Kartais Dažnai Visada**

- |   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Siekiant bendro tikslo, grupėje dirba visi;  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Grupei keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami;   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Grupei nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Įvertinkite Jūsų grupės atsidavimą darbui ir atsakomybę:

**Niekada Kartais Dažnai Visada**

- |   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Pasitaiko, kad atskiri komandos nariai vengia asmeninės atsakomybės;         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Visa grupė rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Grupės nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Įvertinkite komunikaciją Jūsų grupėje:

**Niekada Kartais Dažnai Visada**

- |   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Grupėje visi pasidalina svarbia informacija;   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Grupėje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos nuomonę; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Niekada Kartais Dažnai Visada

3. Jei kuris nors grupės narys turi rūpesčių ar problemų, grupė tai pastebi ir atitinkamai reaguoja.

**16. Įvertinkite Jūsų grupės darbo organizavimą:**

Niekada Kartais Dažnai Visada

1. Grupės pasitarimams kruopščiai ruošiamasi, jų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs;
2. Kiekvieno grupės nario užduotys yra tiksliai išaiškinamos, kiekvienas žino, ką privalo daryti;
3. Prieš galutinai nusprendžiant, grupė drauge apsversto įvairius variantus ir alternatyvas.

**17. Įvertinkite Jūsų grupės inovatyvumą:**

Niekada Kartais Dažnai Visada

1. Organizacijoje vykstančius pokyčius grupė priima entuziastingai;
2. Grupės nariai teikia pasiūlymus darbo metodų tobulinimui;
3. Grupės nariai savo pritarimą naujovėms išreiškia praktine ir žodine parama;

**18. Įvertinkite Jūsų grupės vaidmenį ir statusą organizacijoje:**

Niekada Kartais Dažnai Visada

1. Turimos priemonės ir išteklių (personalas, technika, finansai) atitinka grupei keliamus uždavinius;
2. Jei reikia, grupė sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių;
3. Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko grupę;
4. Jūsų grupė turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti.

**19. Įvertinkite save kaip šios grupės vadovą:**

Niekada Kartais Dažnai Visada

1. Atsižvelgiu į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus;
2. Informuoju darbuotojus visais juos liečiančiais klausimais;
3. Stengiuosi jokių reikalų nespęsti vienas ir nepasitaręs su kitais grupės nariais.

## KOMANDINIO DARBO EFEKTYVUMO TYRIMAS TEO LT, AB (DARBUOJAI)

**Tyrimo tikslas:** įvertinti TEO LT pardavimų grupių efektyvumą bei nustatyti jo didinimo galimybes.

Gauti rezultatai bus panaudoti Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos magistrantės Agnės Bartašiutės baigiamojo darbo "Komandinio darbo efektyvumas ir jo didinimo galimybės TEO LT, AB pardavimų verslui grupėse" praktinėje dalyje.

Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką.

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

### 1. Jūsų lytis:

1.  Moteris;
2.  Vyras.

### 2. Kiek laiko dirbate TEO LT organizacijoje?

1.  iki 2 metų;
2.  daugiau nei 2 metus;
3.  daugiau nei 5 metus;
4.  daugiau nei 10 metų.

### 3. Jūsų grupė/skyrius:

### 4. Įvertinkite, kiek šie teiginiai būdingi Jūsų vadovui:

	1	2	3	4
Sutelkia grupės dėmesį į tikslą;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko bendradarbiavimo klimatą;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informuoja darbuotojus visais juos liečiančiais klausimais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi jokių reikalų nespresti vienas ir nepasitaręs su kitais grupės nariais;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nustato prioritetus;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo klaidas ir „žioplystes“ pasitaikius progai bando suversti darbuotojams;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra atviras naujoms idėjoms iš grupės narių;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siekia, kad grupės pastangas įvertintų aukštesnio lygio ar kitų departamentų vadovai, taip pat išorės partneriai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuria grupės narių pasitikėjimą savimi;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Užmerkia akis į neigiamus grupės rezultatus;                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Duoda pakankamai atsakomybės patiems priimti sprendimus;     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus; | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 5. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**  
*Gali būti, kad Jums tiks abu aprašymai arba netiks nei vienas, tačiau įvertinkite, kuris tinka labiau.*
1.  Grupė Jus vertina, nes esate jautrus jų poreikiams ir problemoms;
  2.  Greitai pastebite ir pritaikote naujas galimybes geresniems rezultatams pasiekti;
- 6. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Sugebate suderinti visų poreikius ir padedate išspręsti jų problemas;
  2.  Mėgstate sudarinėti veiksmų planus, tvarkaraščius;
- 7. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Siekiate, kad viskas būtų padaryta tobulai;
  2.  Mokate į problemas pažvelgti inovatyviai;
- 8. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Turite nešališką ir įžvalgų požiūrį į reiškinius ir idėjas;
  2.  Siekiate užmegzti kuo daugiau naujų pažinčių;
- 9. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Mėgstate dirbti su kitais;
  2.  Mėgstate koordinuoti kitų veiklą ir pastangas;
- 10. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Esate susitelkęs (-usi) į rezultato pasiekimą.
  2.  Paskirtas užduotis visada atliekate laiku;
- 11. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Turite analitinių gebėjimų, todėl viską lėtai apgalvojate ir randate geriausią sprendimą;
  2.  Stengiatės įkvėpti kitus generuoti originalias idėjas.
- 12. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Prieš pristatant sprendimą keliskart jį patikrinate;
  2.  Žinote, kaip efektyviai panaudoti sugebėjimą bendradarbiauti su kitais;
- 13. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Mėgstate sudėti visus taškus ant "i".
  2.  Kitų idėjas paverčiate veiksmais;
- 14. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**
1.  Esate linkęs į konstruktyvią kritiką;
  2.  Sugebate gerai kontroliuoti ir koordinuoti turimus išteklius;

**15. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**

1.  Drašinate kolegas siekti tikslų;
2.  Turite daug kontaktų (pažįstamų) įmonės viduje ir už jos ribų

**16. Pasirinkite atsakymą, kuris geriau apibūdina Jūsų elgseną grupėje:**

1.  Keliate aukštus reikalavimus žmonėms;
2.  Esate kūrybiškai ir laisvai mąstantis žmogus;

## KOKYBINIŲ KRITERIJŲ KLAUSIMYNO SKALĖS VIDINIO NUOSEKLUMO ĮVERTINIMAS

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.936	7

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.675	.490	.890	.400	1.817	.013	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	19.100000	8.115	.819	.785	.919
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	19.077778	7.381	.937	.953	.906
Komunikacija komandoje	18.966667	7.585	.776	.793	.925
Komandos organizavimas	19.188889	7.846	.843	.812	.916
Inovatyvumas	19.388889	8.218	.673	.695	.933
Vaidmuo ir statusas	19.200000	8.489	.772	.871	.924
Vadovas	18.877778	8.943	.726	.694	.929



## VADOVŲ SAVYBIŲ KLAUSIMYNO SKALĖS VIDINIO NUOSEKLUMO ĮVERTINIMAS

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.901	12

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.432	-.614	.867	1.481	-1.411	.138	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sutelkia grupės dėmesį į tikslą;	45.087667	18.410	.811	.	.894
Palaiko bendradarbiavimo klimatą;	45.598333	17.370	.798	.	.892
Informuoja darbuotojus visais juos liečiančiais klausimais;	45.484000	17.690	.821	.	.891
Stengiasi jokių reikalų nespręsti vienas ir nepasitaręs su kitais grupės nariais;	46.028667	16.683	.799	.	.891
Nustato prioritetus;	45.553000	19.586	.433	.	.908
Savo klaidas ir „žioplystes“ pasitaikius progai bando suversti darbuotojams;	45.004333	20.324	.339	.	.911
Yra atviras naujoms idėjoms iš grupės narių;	45.484000	17.963	.777	.	.894
Siekia, kad grupės pastangas įvertintų aukštesnio lygio ar kitų departamentų vadovai, taip pat išorės partneriai.	45.712667	16.543	.776	.	.893
Kuria grupės narių pasitikėjimą savimi;	45.549333	17.609	.663	.	.899
Užmerkia akis į neigiamus grupės rezultatus;	45.267333	22.747	-.310	.	.936
Duoda pakankamai atsakomybės patiems priimti sprendimus;	45.417333	17.233	.802	.	.891
Atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus;	45.479333	17.090	.968	.	.884

**1 lentelė. TEO LT, AB pagrindiniai veiklos rodikliai 2007 – 2011 m.**

Rodiklis	2011 m.	2010 m.	2009 m.	2008 m.	2007 m.
Pajamos (mln.Lt)	750	773	816	826	793
EBITDA (mln.Lt)	302	310	338	349	352
EBITDA marža (%)	40,3	40,1	41,5	42,2	44,4
Pelnas, neatskaičius pelno mokesčio (mln.Lt)	172	180	198	190	196
Laikotrapio pelnas (mln.Lt)	154	163	169	160	163
Pelnas vienai akcijai (litas)	0,20	0,21	0,22	0,21	0,21
Išmokėti dividendai vienai akcijai (litas)		0,18	0,21	0,23	0,25

Šaltinis: TEO LT, AB oficiali svetainė. Prieiga per internetą: <http://www.teo.lt/node/124>

**2 lentelė. Komandinių vaidmenų įverčių vidurkiai ir vaidmenų skaičius grupėse**

Komandinis vaidmuo	Komandinio vaidmens įverčio vidurkis	Komandinių vaidmenų skaičius tiriamose komandose
Komandos darbuotojas	1.664	6
Formuotojas	1.577	9
Koordinuotojas	1.646	9
Įgyvendintojas	1.217	6
Užbaigėjas	1.617	8
Idėjų žmogus	1.401	7
Vertintojas	1.571	6
Išteklių tyrinėtojas	1.295	7

## TEO LT, AB VALDYMO STRUKTŪRA

