

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

MANTAS EIDUKEVIČIUS

**KOMANDINIS DARBAS VIEŠAJAME IR
PRIVAČIAME SEKTORIUJE: LYGINAMOJI
ANALIZĖ**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**Vadovas
doc. dr. A. Valickas**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**KOMANDINIS DARBAS VIEŠAJAME IR
PRIVAČIAME SEKTORIUJE: LYGINAMOJI
ANALIZĖ**

**Viešojo administravimo (žmogiškųjų išteklių vadybos) magistro baigiamasis
darbas**

Studijų programa 621N71001

Vadovas

.....
doc. dr. A. Valickas
2013 03

Recenzentas

.....
2013 03

Atliko

Žimis1-01 gr. stud.

.....
M. Eidukevičius
2013 03

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1 TEORINIAI KOMANDINIO DARBO ASPEKTAI.....	10
1.1 Komandinio darbo samprata.....	10
1.2 Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	18
1.3 Orientacija į tikslą ir pasiekimus	20
1.4 Vadovavimas komandai	22
1.5 Komunikacija komandoje.....	26
1.6 Komandos organizavimas ir formavimas	27
1.7 Psichologinis klimatas komandoje	29
2 KOMANDINIO DARBO TYRIMO METODOLOGIJA.....	31
2.1. Tyrimo organizacijos ir jų komandos.....	31
2.1.1 UAB „Teltonika“ ir jos komandos	32
2.1.2 RRT ir jos komandos	36
2.2. Komandinio darbo diagnozavimas specializuotu testu	39
3 KOMANDINIO DARBO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ.....	45
3.1 Tyrimo testo rezultatai.....	47
3.1.1 Tyrimo demografiniai rodikliai	47
3.1.2 Tyrimas pagal testo situacijų stiprumą	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA.....	72
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	75
SANTRAUKA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	76
PRIEDAI	80

PRIEDAI

PRIEDAS 1. Koreliacijos koeficientai pagal atitinkamas dimensijų situacijas	80
PRIEDAS 2. Tyrimui skirtas testas.....	82

LENTELĖS

1 lentelė. Lietuvių ir užsienio autorių komandų sąvokos.....	11
2 lentelė. Funkciniai komandos ir darbo grupės skirtumai	13
3 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	14
4 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai.....	15
5 lentelė. Efektyvių ir neefektyvių komandų bruožai	16
6 lentelė. Testo „Team Puls“ dimensijų paaiškinimas su testo situacijų pavyzdžiais.....	41
7 lentelė. Testo „Team Puls“ vidinė konsistencija	44
8 lentelė. Testo „Team Puls“ testo vidinis nuoseklumas	46
9 lentelė. Koreliacijos koeficientai pagal testo dimensijas	51
10 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje.....	52
11 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos orientaciją į tikslą ir pasiekimus.....	54
12 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal vadovavimą komandai	56
13 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos organizavimą	57
14 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komunikaciją komandoje.....	59
10 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų komunikacijos).....	59
15 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal atsidavimą darbui ir atsakomybę	61
16 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal psichologinį klimatą	62
17 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal testo dimensijas (vadovų ir komandų narių).....	64

PAVEIKSLAI

1 pav. Racionalaus sprendimų priėmimo modelis	21
2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.....	47
3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.	48
4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	48
6 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų vaidmuo ir statusas organizacijoje).....	52
7 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (orientacija į tikslą ir pasiekimus).....	54
8 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (vadovavimas komandoms).....	56
9 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų organizavimas).....	57
11 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (atsidavimas darbui ir atsakomybė).....	61

IVADAS

Darbo aktualumas. Dinamiškai kintanti pasaulinė aplinka organizacijoms kelia uždavinius, kuriuos sprendžiantis mokslas ieško vis naujesnių organizacijų vystymo būdų, tirdamas komandinio darbo teikiamas galimybes. Iki šiol nėra suformuluotos vieningos nuomonės apie tai, koks darbas yra efektyvesnis – grupinis (komandinis) ar individualus. Šiuolaikinės organizacijos siekia kiek įmanoma didesnio lankstumo ir prisitaikymo prie išorinės aplinkos bei ieško darbo metodų, suteikiančių organizacijos veiklai efektyvumo.

Taigi, komandinis darbas šiuolaikinėse organizacijose yra plintantis reiškinys. Jos susiduria su situacijomis, kurių sprendimui klasikinė organizacijos struktūra ir hierarchiniai ryšiai netinka. Tokiais atvejais formuojamos komandos – darbo grupės siekiančios bendro tikslo, kurios veikdamos kryptingai ir nuosekliai, greičiau pasiekia laukiamų rezultatų. Komanda, tai du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir kt., 1999). Pagal V. Barvydienę ir J. Kasiulį, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Galima daryti prielaidą, kad komandinis darbas, tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose, turi tam tikrų specifinių ypatumų, priklausančių nuo ten dirbančių darbuotojų asmeninių bei vadybinių savybių. Dėl šios priežasties **darbo problema** formuojama kaip nepakankamai išvystytas ir nesuderintas komandinio darbo supratimas tarp organizacijų darbuotojų. Nėra sudarytų palankių sąlygų vystyti efektyvų komandinį darbą, nėra psichologinės paramos, neišnaudojami komandinio darbo valdymo mechanizmai. Darbo problema reikalauja nustatyti komandų neefektyvios veiklos priežastis tirtose organizacijose.

Darbo objektas. Komandinis darbas viešajame ir privačiame sektoriuje: „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ ir UAB „Teltonika“ organizacijose. Tyrimui pasirinktos dvi organizacijos, dirbančios panašioje srityje.

Darbo tikslas – išanalizuoti bei palyginti komandinio darbo raiškos ypatumus privačioje gamybinėje įmonėje UAB „Teltonika“ ir viešajame sektoriuje – „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyboje“

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, naudojant „IBM SPSS Statistics“ duomenų tyrimų programinę įrangą.

Hipotezė: viešojo sektoriaus organizacijoje „LR Ryšių reguliavimo tarnyba“ komandinio darbo raiškos ypatumai skiriasi nuo privataus sektoriaus organizacijos UAB „Teltonika“.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą ir apibendrinti teorines bei praktines žinias apie komandinį darbą;
2. Sukurti tyrimo diagnostinį instrumentą, kuris gebėtų kiek įmanoma tiksliau ištirti komandinio darbo raišką viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose;
3. Pagrįstai pritaikyti ir panaudoti diagnostinį instrumentą (anketą su klausimais ir situacijomis) siekiant ištirti komandinio darbo raišką tiriamosiose organizacijose;
4. Surinkti duomenis apie tiriamas organizacijas ir jų darbo komandas;
5. Atlikti komandinio darbo raiškos tirtose organizacijose lyginamąją analizę ir įvertinti gautus duomenis;
6. Pateikti išvadas ir rekomendacijas komandinio darbo tobulinimui.

Mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad magistriniame darbe išnagrinėti ir apibendrinti tiek teoriniai, tiek ir praktiniai komandinio darbo aspektai. Darbe panaudota mokslinė literatūra, monografijos, vadovėliai, periodiniai ir tęstiniai leidiniai, įstatymo įgyvendinamieji ir norminiai teisės aktai, paskaitų ir seminarų medžiagos bei internete gauta informacinė medžiaga. Savitu ir pagrįstu požiūriu įrodyta hipotezė, kad komandinio darbo raiškos ypatumai tiriamosiose organizacijose skiriasi.

Darbo rezultatai:

1. Išnagrinėta mokslinė literatūra ir apibendrintos teorinės bei praktinės žinios apie komandinį darbą (išanalizuoti 75 literatūros šaltiniai). Pasinaudota teorinėmis ir praktinėmis žiniomis, įgautomis universiteto studijų metu bei po studijų metu (gavus MRU lyderystės akademijos pažymėjimą; išklausius seminarus apie komandinį darbą; rengiant seminarus darbovietėje ir už jos ribų, susijusius su komandiniu darbu ir kt.)
2. Pasirinktas validus ir visapusiškai mokslininkų pagrįstas „Team Puls“ testas. Teoriškai ir praktiškai papildytas testas atskira dimensija bei atlikti pakartotiniai tinkamumo ir tikslumo tyrimai. Pritaikytas, pagrįstas ir panaudotas diagnostinis instrumentas. Tikslinės atrankos būdu testas pateiktas tiriamų organizacijų komandų nariams;
3. Surinktos testo anketos bei sugrupuoti duomenys apie tiriamų organizacijų darbo komandų narius (surinktos 28 testo anketos iš LR Ryšių reguliavimo tarnybos darbuotojų ir 34 testo anketos iš UAB „Teltonika“ darbuotojų. Sugrupuoti duomenys pagal lytį, darbo stažą, amžių, išsilavinimą, statusą, komandų dydį ir kt., o taip pat atskirai pagal testo dimensijas ir situacijas);
4. Atlikta tiriamų organizacijų komandinio darbo raiškos lyginamoji analizė (Panaudojant „IBM SPSS Statistics“ programinę įrangą apskaičiuota ir įvertinta gauta informacija apie organizacijas ir jų darbo komandas:

- Apskaičiuotas ir įvertintas testo vidinio suderinamumo matas (Cronbach – alfa koeficientas (α)) ir nustatytas testo duomenų suderinamumas;
- Apskaičiuotas ir įvertintas nagrinėjamų kintamųjų (testo situacijų ir atitinkamų dimensijų) tarpusavio ryšys ir jo stiprumas (koreliacijos koeficientai (r));
- Remiantis situacijų įvertinimo vidurkiais ir standartiniais nuokrypiais, pagal testo dimensijas apskaičiuotos ir įvertintos bei palygintos darbo komandų stipriosios ir silpnosios pusės.
- Palygintos tiriamų organizacijų komandų narių psichologinio klimato dimensijos ir jos situacijų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s).
- Apskaičiuoti testo situacijų ir atitinkamų dimensijų tirtose organizacijose komandų narių ir jų vadovų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s). Pateikti įvertinimai ir pastabos.

5. Pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Praktinė reikšmė pasireiškia tuo, kad remiantis mokslinės literatūros analize ir pritaikytu tinkamu diagnostiniu instrumentu praktiškai pirmą kartą buvo atliekama organizacijų „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ ir UAB „Teltonika“ komandinio darbo raiškos analizė. Darbo rezultatai pagrįsti diagnostiniais tyrimais, apibendrinti teorinėmis ir praktinėmis žiniomis, bei pateikti pasiūlymai, kurie bus naudingi efektyvinant organizacijų komandinę veiklą.

Darbo struktūra ir apimtis: Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje indukcinio samprotavimo metodu analizuojamos komandinio darbo sąvokos, lyginamuoju aspektu nagrinėjamos daugelio autorių teorijos. Teorinės dalies turinys atitinka šias dimensijas:

1. komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje;
2. orientacija į tikslą ir pasiekimus;
3. vadovavimas komandai;
4. komandos organizavimas;
5. komunikacija komandoje;
6. atsidavimas darbui ir atsakomybė;
7. psichologinis klimatas.

Antroji dalis yra skirta metodologijai – įrodomas darbo instrumento ir tiriamų organizacijų pasirinkimas. Trečioji dalis – tai atlikto tyrimo duomenų analizė. Išvados, pasiūlymai, lentelių ir paveikslėlių sąrašai, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis: 87 puslapiai, kuriuose pavaizduoti 11 paveikslukų, 17 lentelių ir 2 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 56 šaltiniai.

1 TEORINIAI KOMANDINIO DARBO ASPEKTAI

1.1 Komandinio darbo samprata

Komandinio darbo konceptas – komandinio darbo teorinių sąvokų aptarimas, teorinė analizė. Šiame darbe komandinio darbo sąvokos analizuojamos indukciniu samprotavimo metodu (**Indukcija** (lot. *inductio* „įvedimas“) – tai toks tikimybinis samprotavimo būdas, kai ištyrus kai kuriuos vienos klasės objektus ir nustatius, kad jie turi tam tikrą savybę, padaroma apibendrinančio pobūdžio išvada (J.S. Milis, **Logikos sistema**, 1843m.).

Tarptautinių žodžių žodyne komanda (pranc.: *commande*; lot.: *commendo*) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 asmenų) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 634 – 635). Veiksmažodį „komanduoti“ (angl.: *command*) Oksfordo žodynas (Oxford University Press, 1989) aiškina kaip „privalomą vykdyti nurodymą ir valdžios turėjimą, o veikla pagal komandą vykdoma liepiant ją atlikti aukščiausiam vadovui“. Pasak A. Sakalo (2003) sąvoka komanda-grupė sieja su kitomis veiklos sritimis kaip sportas ir kariuomenė, nes tai tarptautinis į lietuvių kalbą iš anglų kalbos atklydęs žodis.

Daugelio autorių teigimu, komandos sąvoka tampa kompleksinė, t.y. joje nebelieka vietos autokratiškumui, o esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba ir įvairiapusiškumo pusiausvyra (B. Vijeikienė ir J. Vijeikis, 2000). R. Žiobienė (2009) teigia, kad komandinis darbas, tai tam tikrą kokybės brandos lygį pasiekusi komandos narių sąveika. Komanda, tai du ar daugiau žmonių, kurie siekdami bendro tikslo veikia kartu, daro vienas kitam įtaką (S. Stoškus, 2005). Komandinio darbo ir komandos teikiamų galimybių samprata tapo netik teoretikų, bet ir praktikų interesų objektu (Lye, 1998; Sapežinskienė, 2005; Галкина, 2001; Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Sutton, 1999; V. Žydžiūnaitė, 2006; Katzenbach, Smith, 1993; A. Boyett, 2002; ir kt.). Atskirų autorių sampratos skirtingos ir tarpusavyje persipina. Iki šiol nėra suformuluotos vieningos nuomonės ar kiekviena grupė yra komanda ir ar kiekviena komanda yra efektyviai veikianti (Галкина, 2001).

1 lentelė. Lietuvių ir užsienio autorių komandų sąvokos

Autorius	Komandos apibūdinimas
T.Tamošiūnas, 1999	Žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojanti tam tikslui pasiekti
V.Barvydienė ir J.Kasiulis, 1998	Kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti
E. Bagdonas ir E. Bagdonienė, 2000	Komandos sąvoka yra tarsi autokratinio vadovavimo stiliaus veidrodis atspindys, nes tokį stilių pasirinkęs vadovas visas problemas sprendžia pats, o paliepiamus pateikia pavaldiniams įsakdamas ir komanduodamas
B. Vijeikienė ir J. Vijeikis, 2000	Darnios, bendro tikslo siekiančios darbuotojų grupės, kurios veidamos kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų
R. Želvys, 2003	Jei grupės veiklos rezultatas viso labo tėra visų grupės narių individualių indėlių suma, tai komanda pasiekia sinerginį efektą, kuomet bendras veiklos rezultatas yra didesnis nei visų narių indėlių suma
J. Leonavičius, 1993	Laikiniai suformuotas nedidelis karinis dalinys
E. Smilga ir A. Bosas, 1999	Efektyviai dirbanti grupė pasiekusi tam tikrą integracijos lygį
V. Gražulis, 2006	Efektyviai dirbanti grupė
P. Jucevičienė, 1996	Kiekvienas komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę ir pareigą gerai atlikti darbą
A.Arbutauskas, 1996	Grupė žmonių, kuri tikslus įgyvendina efektyviau ir yra pasiruošusi imtis dar sudėtingesnių užduočių
A. Jukštaitė – Talijūnienė (1999)	Komanda – efektyviai dirbanti grupė
L. Douglass ir E. Bevis, 1979	Sistema, kur konkretus specialistas – komandos lyderis – tikslingai nukreipia grupės pastangas, siekiant patenkinti organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste
S. Richardson, 1995	Tai įgalinta veikti žmonių grupė, besiremianti organizacijos vertybėmis ir principais, priima sprendimus, bendradarbiauja organizacijoje būdais, kurių „tradicinės“ darbinės grupės nenaudoja
J. Kirby, 1999	Žmonių grupė, kuri gali veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta

J. Stoner ir R. Freeman, 1999	Du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo
G. Hendriks, 2002	Tikslingą veiklą realizuojanti grupė. Komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu.
H. J. Harrington ir K. C. Lomax (1999)	Komanda – grupė žmonių, kuri yra įgaliota dirbti kartu ir visi yra tiek pat atsakingi, kaip ir vadovas
Cole, Cole (2000)	Komanda – jungtinė žmonių grupės veikla, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, pajungiantis savo asmeninius interesus ir nuomones į grupės vienovę; koordinuotos pastangos.
S. Robbins ir kt. (1995)	Žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų bei sukurianti įdomią, žadinančią ir motyvuojančią komandos darbo aplinką

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pasak T. Tamošiūno, sąvoka „komanda“ siejama su efektyviai veikiančia grupe, skirtingai nuo socialinės grupės (draugai, šeima, darbo kolektyvas). V. Barvydienė ir J. Kasiulis šį apibūdinimą papildė, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visi asmenys turi siekti bendro tikslo ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (V. Barvydienė ir J. Kasiulis, 1998). Kauno technologijos universiteto Profesorius Gediminas Merkys pateikia tokią komandos ir komandinio darbo sąvoką – „tai asmenų ir grupių sąveika sprendžiant darbinis uždavinius padalinyje, didelėje organizacijoje ir jos aplinkoje“.

Vieni autoriai darbo komandas apibrėžia kaip grupes, kuriose jos narių idėjos ir sumanymai yra aptariamai bei palaikomi, o komandai vadovaujantis lyderis daugiau sustiprina ir palaiko komandą nei direktyvai vadovauja komandos atliekamai veiklai (A. Walker, K. Stott, 1999, cituota iš Sapežinskienės, 2005). Kiti autoriai komandą apibūdina kaip efektyvią jungtinę žmonių grupę, įgaliotą dirbti drauge (Jakštaitė –Talijūnienė, 1999; Cole, Cole, 2000; Harrington, Lomax, 1999).

Bendras šių autorių bruožas, tai komandos ir grupės sąvokų tapatinimas. Pasak J. Kasiulio (2004), grupė (group) – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia bendra veikla ir interesai, tarpusavio santykiai, priklausymas tai pačiai organizacijai ir t.t. T. Tamošiūnas teigia, kad kiekvienas individas priklauso įvairioms žmonių grupėms (šeimai, mokyklos kolektyvui, darbo grupei, draugų būriui ir t.t.). Bet ne kiekviena žmonių grupė gali sėkmingai veikti. Autorius komandą apibūdina kaip efektyviai veikiančią darbo grupę, susitelkusią vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui pasiekti.

R. Žiobienė (2009) pabrėžia, kad svarbu išskirti šių sąvokų komanda ir darbo grupė skirtumus. Nes šioms sąvokoms priskirtas turinys lemia, kokie procesai gali būti taikomi siekiant valdyti grupes/komandas (R. Žiobienė, 2009). A.Sakalo (2000) teigimu, organizacijose vartojama sąvoka „grupė“ – kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas galintis išspręsti vieną ar kelis darbo uždavinius efektyviau nei pavieniai darbuotojai. Tokie autoriai, kaip J.A.F. Stoner, R. E. Freeman, N. T. Katzenberg, A. Smith, J. Kasiulis, V. Barvydienė, T. Tamošiūnas teigia, kad komandinio ir grupinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę. J.A.F. Stoner ir kt., (2005) nurodo funkcinis darbo grupės ir komandos skirtumus (J.A.F. Stoner ir kt., 2005, p. 505-506):

2 lentelė. Funkciniai komandos ir darbo grupės skirtumai

	Komanda	Darbo grupė
Tikslas	Kolektyvinis užduočių pasiskirstymas	Pasikeitimas informacija ir komunikavimas
Bendra veikla	Bendromis jėgomis rezultato pasiekimas. Teigiama bendra veikla	Dažniausiai darbo grupės dalyviai nėra suinteresuoti bendrų užduočių atlikimu, jiems svarbiau pasiekti asmeninių rezultatų, todėl jie nėra suinteresuoti dalintis informacija ir patirtimi su grupės nariais. Neutrali arba neigiama bendra veikla.
Atsakomybė	Dažniausiai bendra arba individuali atsakomybė.	Dažniausiai tik individuali atsakomybė.
Įgūdžiai	Įgūdžiai papildantys vienas kitą.	Dažniausiai atsitiktiniai ir įvairūs įgūdžiai.

Šaltinis: sudaryta pagal J.A.F. Stoner ir kt., 2005, p. 505-506

Pasak J.A.F. Stoner ir kt. (2005), kad komanda veiktų sėkmingai, darbo užduotys turi būti susietos su atitinkamais klausimais, o ne plačiais apibendrinimais, darbas turi būti sugrupuotas ir paskirstytas atitinkamiems asmenims ir grupėms apytiksliai po lygiai darbo apimtį, o narystė turi remtis pačių narių savybėmis (J.A.F. Stoner ir kt., 2005, p. 505-506).

Lietuvių autoriai, kaip V. Buivydienė ir J. Kasiulis (1998) teigia, kad grupė – tai žmonių bendrija, kuriuos jungia bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai, o komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kuri patenkindama kiekvieno grupės nario individualius poreikius įgyvendina bendrus tikslus. Autoriai pateikia darbo grupės ir komandos skirtumus pagal N. T. Katzenberg ir A. Smith (V. Buivydienė ir J. Kasiulis, 1998, p. 49-73):

3 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai

	Komanda	Darbo grupė
Atsakomybė	Atsakomybę pasiskirsto visa komanda, kiekvienas jos narys atsako už visos komandos darbo rezultatus. Komandoje aiški ir individuali, ir komandos atsakomybė	Atsakomybę apsiima vienas ryškus lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus. Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė
Tikslas	Komanda turi specifinius, ją vienijančius tikslus ir bendrą savo tikslo jausmą	Grupės tikslai atitinka bendrus organizacijos tikslus
Rezultatas	Komandos darbo produktas yra ir individualus, ir visos komandos darbo rezultatas	Grupės darbo rezultatas – dažniausiai individualaus darbo rezultatas
Efektyvumas	Komandos efektyvumas, tai bendro komandos narių darbo įvertinimas	Grupės darbo efektyvumas parodo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai
Vertinimas	Vertinamas ir atlyginamos visos komandos ir individualios pastangos	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas, dažniausiai įvertinimą prisiima grupės lyderis
Susibūrimas	Komandos susibūrimai produktyvūs, nes sprendžiama ir diskutuojama dėl esamų ir naujų problemų. Vaidmenys pasirenkami pagal sugebėjimus ir polinkius.	Grupės susitikimai dažniausiai būna trumpi ir neproduktyvūs. Sprendžiama kam pavesti darbus, dažniausiai neatsižvelgiama į individualius poreikius ir polinkius.
Nuostatos	Komanda turi vidines savo elgesio nuostatas, nerašytas elgesio taisykles ir pan.	Grupės nariai laikosi visuomenės normų, įstatymų ir organizacijos nuostatų.
Struktūra	Komanda susidaro pati ir turi savo vidinę struktūrą.	Grupės struktūra pateikiama ją formuojant.

Šaltinis: sudaryta pagal V. Buivydienę ir J. Kasiulis, 1998, p. 49-73

Taip pat, priešstatos būdu darbo grupės ir komandos skirtumus sugrupuoja ir pateikia T. Tamošiūnas (1999, p. 54):

4 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai

	Komanda	Grupė
Lyderis	Paskirstytas vadovavimas kiekvienam grupės nariui, vadovavimas keičiasi	Aiškus vienas grupės lyderis
Atsakomybė	Atsakomybę prisiima visa komanda už bendrus rezultatus	Vadovas prisiima atsakomybę. Grupės nariai atsako už asmenines užduotis
Sprendimų priėmimas	Sprendimai priimami bendrai, veiksmai derinami tarpusavyje	Kiekvienas grupės narys atlieka savo darbą nepriklausomai nuo kitų
Įsipareigojimas	Komandos nariai yra įsipareigoję ir saistomi užduoties	Grupės nariai, dėl atsiradusių asmeninių tikslų ar interesų gali išeiti bet kada.

Šaltinis: sudaryta pagal T. Tamošiūnas, 1999, p. 54

Komandos ir darbo grupės skirtumus labiau akcentuoja vadybos srities autoriai, kurie komandos esmę laiko dydžio, paskirties, įgūdžių ir atsakomybės funkcinius skirtumus. E. Smilga ir A. Bosas (1999) teigia, kad grupė, tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, interesai, nuolatiniai santykiai, priklausymas vienai organizacijai ir kt.) ir atitinkamai bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tarpusavio sąveika darbo procese. O komandą autoriai apibūdina, kaip efektyviai veikiančią grupę, kuri pasiekusi tokį integracijos lygį, kai efektyvumą lemia pasiskirstymas tarp grupės narių, elgesio normos pagrįstos bendradarbiavimu, pasitikėjimu, vienas kito parama ir aukšta motyvacija. Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių „komandos“ sąvokas, galime formuluoti šias prielaidas:

- Akivaizdi grupės ir narystės svarba;
- Komanda akcentuojama kaip kartu dirbančių žmonių grupė (darbuotojų grupė, darbo grupė);
- Komandos sąvoka naudojama situacijose, kai neišvengiamas darbo grupės sutelktumas į konkrečios užduoties realizavimą;
- Komanda privalo turėti bendrą tikslą;
- Svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis, darbo sudėtingumo, tikslo, atsakomybės, darbo rūšies charakteristikų požūriais.

Komandinis darbas šiai dienai – tai kaip būdas, kuris organizacijose nelanksčius, biurokratinius mechanizmus pakeičiantis į labiau humanistinius, apimant ideologinius, koordinuojančius produktyvią veiklą metodus (M. Ezzamel, 1998).

Esminė ir išskirtinė komandos charakteristika, leidžianti atskirti komandą nuo darbinės grupės – efektyvumas. Komandos efektyvumas rodo gerus komandos produktyvumo rodiklius, todėl labai svarbu, kad kiekvienos komandos tikslas būtų – tapti efektyvia komanda. Efektyvumas (angl. *effectiveness* – reikiamo efekto pasiekimas; stipraus ir malonaus išpūdžio padarymas; vaidmens ir statuso turėjimas) įvertinamas pasiekimais ir rezultatais. Egzistuoja daug teoretikų ir praktikų nuomonių, kokias komandas galima vadinti efektyvias ir kas jas daro efektyvias. Veiksnių, kurie sąlygoja komandinio darbo efektyvumą, randama teoriniuose ir praktiniuose mokslininkų darbuose. Pastebėtina, kad visi mokslininkai išskiria panašius veiksnius, tik vieni pateikia sąrašus su veiksniais aptarimais, kiti tuos pačius veiksnius atskiria grupuodami į atskirus požymius ir pagal svarbą.

E. Smilga ir A. Bosas (1999) išanalizavę daugelio mokslininkų nuomonių išskyrė efektyvių ir neefektyvių komandų bruožus:

5 lentelė. **Efektyvių ir neefektyvių komandų bruožai**

	Efektyvios komandos	Neefektyvios komandos
Tikslų pasiekimas	Pasiekiami individualūs tikslai	Nepasiekiami individualūs tikslai
Požiūris į darbą	Aiškūs atsidavimas darbui	Pasyvus požiūris į tikslų pasiekimą
Narių vaidmenys	Aiškūs kiekvieno grupės nario vaidmuo	Sumišimas ir netikrumas
Pasitikėjimas	Pasitikėjimas tarp komandos narių	Nepasitikėjimas tarp komandos narių
Naujos idėjos	Generuojamos naujos idėjos	Negeneruojamos naujos idėjos
Pagalba	Komandos nariai vienas kitam padeda	Nariai smukdo vienas kitą
Nuomonių suderinamumas	Komandos nariai siekia vieningo nuomonių sutarimo	Komandos nariai laikosi savo asmeninių nuomonių
Saviugda	Komandos nariai plečia savo sugebėjimų spektrą	Komandos nariams tiesiog nuobodu dirbti
Vadovavimas	Komanda bendrai motyvuota atlikti užduotis, kai nėra vadovo	Komandos nariams būtinas vadovas

Veiksnių, kurie sąlygoja komandinio darbo efektyvumą, randama teoriniuose ir praktiniuose mokslininkų darbuose. Pastebėtina, kad visi mokslininkai išskiria panašius veiksnius, tik vieni pateikia sąrašus su veiksmų aptarimais, kiti tuos pačius veiksnius atskiria grupuodami į atskirus požymius ir pagal svarbą. V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2004) pabrėžia komandų efektyvumą užtikrinančius veiksnius:

- Aiškus problemų supratimas;
- Tiesiogiai su veikla susijusios diskusijos;
- Problemų sprendimų paskirstymas kiekvienam komandos nariui;
- Mokymas ir mokymasis dirbti kartu;
- Komandos narių tarpusavio supratimas, išklausymas.

Pasak autorių, siekiant komandinio darbo efektyvumo, reikalingos pagrindinės darbo sąlygos: kiekvieno komandos nario kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas, palaikanti aplinka, komandos motyvacija (apdovanojimas) ir gera užduotis. S. Robbins (2003) manymu, pagrindiniai komponentai, sąlygojantys efektyvių komandų kūrimą yra:

- Darbo dizainas ir planavimas;
- Sudėtis ir struktūra;
- Turinys (ištekliai, mikroklimatas, kontekstas);
- Procesas (reiškiniai vykstantys komandoje).

Anot V. Židžiūnaitės (2003), pagrindinis efektyvios komandos veiklos komponentas yra komandos narių kompetencija, nes „komandos veikla priklauso nuo tikslo, kurio siekiant yra organizuojamas komandos veiklos procesas, o pastarojo realizavimui komandos nariai privalo turėti tinkamą kompetenciją, padedančią realizuoti komandoje konkrečius vaidmenis, kai pastarųjų visuma darbo procese sąlygoja siekiamo tikslo pasiekimą“ (V. Židžiūnaitė, 2003, p. 197). Autorė išskiria pagrindines komandinio darbo kompetencijas – pasitikėjimo, atvirumo ir bendradarbiavimo, kurios padeda realizuoti komandos nariams jų vaidmenis ir yra tiesiogiai susiję su kompetencijų realizavimo efektyvumu. Atsižvelgiant į kompetencijų svarbą komandiniame darbe, V. Židžiūnaitė (2003) išskiria keturias šioms kompetencijoms aktualias charakteristikas: kvalifikacija, asmenybės bruožai, vadybinės kompetencijos ir nuolatinis mokymasis.

1.2 Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje

Analizuodami įvairių organizacijų darbus J. A. F. Stoner ir R.E. Freeman (2001, p. 490) išskiria organizacijoje dirbančias pastovias ir nedideles grupes, kurios papildo viena kitą. Jei minėtos grupės turi vieną tikslą ir veikia kartu, tai autoriai pavadino komandiniu darbu. Autoriai komandas klasifikuoja į:

- Administravimo komandas, kurias sudaro vadovai ir jų darbuotojai;
- Komitetas, tai formali, ilgalaikėms užduotims atlikti paskirta komanda;
- Užduoties arba projekto komandas, kurias sudaro laikinai suformuotos grupės konkrečiai užduočiai arba projektui įvykdyti;
- Kokybės būreliai, kuriuos sudaro komandos, ieškančios sprendimų ir teikiančios pasiūlymus organizacijos vadovams.

Nesuvokiant komandos vaidmenų pasiskirstymo esmės, nepavyks suprasti komandinio darbo subtilybių. Jau 1981 metais profesorius R. M. Belbin atkreipė dėmesį į šį faktą ir pasiūlė kiekvienos komandos nario būdingą komandinį vaidmenį (V. Gražulis, 2006). Komandinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį darbo grupės narys prisiima, išreikšdamas savo santykius su kitais komandos nariais. B. Everard ir G. Morris (1997) nagrinėdami komandos sėkmę lemiančius veiksnius atranda, kad viena iš problemų, su kuria nuolat susiduria organizacijos, yra netinkamas komandos narių parinkimas. Todėl pirmas komandos sudarymo žingsnis yra tinkamų asmenų parinkimas.

B. Neverauskas (2001) teigia, kad pakanka komandai turėti du labai protingus komandos narius, kad įvyktų stimuliuojančios diskusijos. Tada kiti komandos nariai stengiasi prisilyginti prie kolegų, ieško kitų vaidmenų, tuo komandoje sukurdami platesnį vaidmenų spektrą (B. Neverauskas, 2001, p.79).

Pagal M. Belbin'ą, komandiniai vaidmenys aptinkami naudojant specialų testavimą, kuriame savęs vertinimai derinami su stebėtojų vertinimais, kurie padeda tiksliau nustatyti kiekvieno komandos nario vaidmens tipą. Autorius išskiria tokius komandos narių vaidmenis:

- Organizacijos darbuotojas, užduočių vykdytojas – planą paverčia darbo veiksmais;
- Pirmininkas, organizatorius – vienija skirtingus organizacijos darbuotojų požiūrius;
- Formuotojas – komandos veiksmams suteikia formą ir nurodo kryptį, pajėgia nustatyti veiksmų pirmenybę ir aiškius tikslus;
- Generuotojas – idėjų ir strategijų kūrėjas ir inovatorius;
- Išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas – geras derybininkas, ieško idėjų, informacijos ir patobulinimų už komandos ribų;

- Stebėtojas, vertintojas ir prižiūrėtojas – geras kritikas, analizuoja problemas, vertina pasiūlymus, naujas idėjas ir iš jų priima sprendimus;
- Grupės (komandos) narys – komandos kolega, kuris rūpinasi komandos bendra dvasia, gerina bendradarbiavimą ir drąsina kolegas;
- Darbo (projekto) užbaigėjas – tobulina, apipavidalina ir rūpinasi, kad nenutiktų nieko blogo, gabus detalėms, randa darbo aspektus, kuriems reikia daugiau dėmesio;
- Specialistas – turintis specifinių sugebėjimų ir žinių atitinkamoje srityje.

S. Robbins (S. Robbins, 2003, p. 134-137) komandas klasifikuoja į:

- Problemų sprendimo komandas, kurios susideda iš asmenų, kurie atstovauja įvairius organizacijos padalinius, darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų gerinimo būdams aptarti;
- Savivaldžios komandos, kurios susideda iš asmenų, kurie gamina ar teikia tam tikrą produktą. Jos darbus kontroliuoja pačios ir prisiima valdymo atsakomybę;
- Tarpfunkcinės komandos, kurios sudarytos iš maždaug to paties hierarchijos lygio asmenų, bet dirbančių skirtingose darbo srityse;
- Virtualios komandos, kurių darbo specifika pagrindžiama kompiuterine technika, kad į vieną vietą fiziškai suburtų savo narius.

D.W. Johnson (B. Vijeikienė ir J. Vijeikis, 2001, p. 15) papildė S. Robbins komandų klasifikaciją:

- Problemų sprendimo komandos – kurias sudaro 5-12 asmenų, atstovaujantiems įvairiems organizacijos skyriams. Komandos nariai susitinka po keletą kartų per savaitę darbo efektyvumo, kokybės ir sąlygų aptarimui;
- Specialios komandos – kurios užsiima naujų technologijų kūrimu ir diegimu, komunikuoja su klientais, koordinuoja atskiras funkcijas, gerina bendradarbiavimą tarp organizacijos skyrių ir vadovų sprendimų priėmimuose;
- Savivaldos komandos – kurias sudaro 5-15 darbuotojų, gaminančių produktus arba teikiančių paslaugas. Šių komandų nariai turi mokėti visas užduotis, todėl gali keistis tarpusavyje, prisiimti valdymo atsakomybę ir kontroliuojamą darbą.

V. Gražulis komandinį vaidmenį apibūdina „kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape su jam būdinga prigimtaine elgsena (pvz., geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba įvertinti atlikto darbo kokybinį aspektą ir t.t.)“. Remiantis Profesoriaus V. Gražulio (2002-2006 metais) kelių Lietuvos aukštųjų mokyklų atlikta studentų apklausa – kuriuos komandinius vaidmenis pagal M. Belbin teoriją jie atitiktų: 30,3%

organizacijos darbuotojas, 21,3% grupės (komandos) narys, 17,1% darbo (projekto) užbaigėjas, 11,5% formuotojas, 7,1% stebėtojas, vertintojas ir prižiūrėtojas, 7% išteklių ieškotojas ir mažiausias procentas studentų tiko „pirmininko“ bei „generuotojo“ vaidmenims – apie 4% visų apklaustųjų. Iš to galima spręsti, kad Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai pasižymi silpnomis lyderiavimo ir kūrybiškumo savybėmis.

1.3 Orientacija į tikslą ir pasiekimus

Klasikinė vadybos teorija ir praktika teigia, kad sprendžiant organizacijų valdymo klausimus dažniausiai orientuojamasi į sąlygiškai pastovią aplinką, nuolat besikartojančius tiek eilinių darbuotojų, tiek ir vadovų veiksmus. Seniai paruošta, įtvirtinta ir nusistovėjusi organizacijos valdymo sistema, reikalaujanti tikslaus ir aiškaus darbuotojų atsakomybės ir funkcijų pasidalinimo koordinavimo, neleidžia praplėsti darbuotojų individualių pasiekimų ribų, kurios padėtų greitai ir inovatyviai orientotis į organizacijos tikslus. J. Andriuščenka (2001) mano, kad šiuolaikinių organizacijų tikslai turi būti suderinti su individualiais jos narių siekiais, stimuliuojamais asmeninių motyvų.

Orientacija į tikslą ir pasiekimus priklauso nuo komandos narių požiūrio į atliekamą darbą. Vieni gavę užduotį į ją žiūri kaip į galimybę kilti karjeros laiptais ir pripažinimą, kiti kaip į darbo krūvio padidinimą. Visi privalo suvokti, vardan ko jie dirba, visiems turi būti aiškūs tarpiniai ir galutiniai tikslai. Pasak V. Barvydienės ir J. Kasiulio, komandos narių darbo užduočių ir asmeninių poreikių patenkinimo tikslai turi būti glaudžiai susiję, kitaip nebus gautas norimas rezultatas (V. Barvydienė ir J. Kasiulis, 1998, p 51). Tikslai padeda planingai ir kryptingai valdyti organizaciją.

Aiškių ir konkrečių komandos tikslų numatymas yra labai svarbus komandos ir visos organizacijos problemų sprendimo būdas (G. Hendrix, 2002). Kad komanda veiktų sėkmingai, jai reikia duoti „užuosti sėkmės kvapą“, kad kiekvienas komandos narys aiškiai įsivaizduotų norimą rezultatą, nes labai svarbu aiškūs ir pasiekiami tikslai (B. Vilčiauskaitė, 2010).

Siekiant organizacijos tikslų labai reikšmingas yra tinkamas sprendimų priėmimas. „Sprendimų priėmimas – tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti numatymas ir geriausio varianto parinkimas iš kelių galimų alternatyvų“ (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005). Pasak G. Dessler (2001), darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą išskiriamas pagal tris lygmenis:

- Individo;
- Grupės;
- Organizacijos.

Individo lygmenyje atsakomybės problema įgauna individualų pobūdį, kiekvienas darbuotojas pilnai atsako už priimtą sprendimą. Grupės lygmenyje sprendimų priėmimas yra susijęs su problemomis, liečiančiomis atskiras organizacijos grupes, skyrius ir padalinius. Grupiniai sprendimai priimami:

- Kai organizacijos darbuotojai turi sprendimus įgyvendinti;
- Kai norima pakelti organizacijos darbuotojų motyvaciją;
- Kai norima įvertinti darbuotojų idėjas, nuomones ir požiūrius;
- Kai sprendimai betarpiškai liečia bent vieną organizacijos narių grupę.

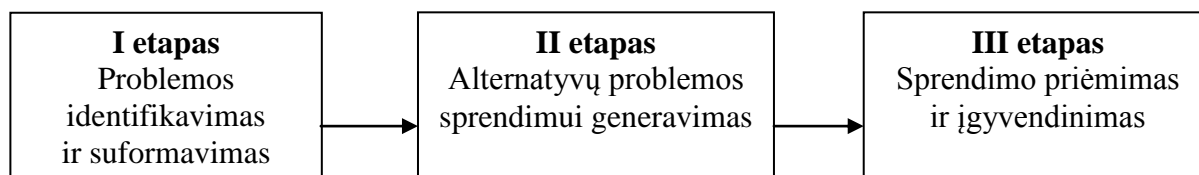
Organizacijos darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus grupės lygmenyje, bet kuriuo atveju turi didesnę privalumą, negu individo lygmenyje.

Sprendimų priėmimas organizacijos lygmenyje apgaubia direktorių valdybą, stebėtojų tarybą, akcininkų susirinkimus ir kitas valdymo organų veiklas. Nustatomi vykdytojai, kurie atsako už sprendimų įgyvendinimą. Tokiu būdu sprendimai įgauna teisinį pobūdį (B. Leonienė, 2001).

Egzistuoja du skirtingi požiūriai į sprendimų priėmimą:

- Racionalus modelis;
- Psichologinis arba elgsenos modelis;

Racionalus sprendimų priėmimo požiūris bando atsakyti į klausimus: „kaip priimti racionalų sprendimą?“, „kaip pasirinkti racionaliausią alternatyvą“. Norint priimti racionalų sprendimą, reikia parinkti, surinkti, įvertinti ir teisingai apdoroti informaciją bei pateikti racionaliausią organizacijos požiūriu sprendimą. Racionalaus modelio atveju, sprendimų priėmimas yra tiesus, 3 etapų procesas (I. Bakanauskienė, 2004, p. 12):



1 pav. Racionalaus sprendimų priėmimo modelis

Šaltinis: I. Bakanauskienė, 2004, p. 12

„Vis dėlto racionalus požiūris dažnai yra gana ribotas. Viena priežasčių ta, kad per mažai atsižvelgiama į subjektyvaus veiksnio įtaką sprendimui priimti ir įgyvendinti. Racionaliosios teorijos

labiau operuoja materialiniais, piniginiiais ištekliais, darbo jėga, kaip visuma, tačiau neatsižvelgiama į kiekvieno individo ypatumus, kurie turi įtakos sprendimui.“ (A. Seilius, 2001, p.27)

Psichologinė arba elgsenos sprendimų priėmimo teorija apibrėžia sprendimą priimančio organizacijos darbuotojo arba jos grupės vaidmenį. Šios teorijos atstovai teigia, kad visos ir išsamios informacijos surinkti neįmanoma, o dėl subjektyvių veiksmų įtakos negalimas racionalus požiūris ir logiška elgsena. Pasak A. Seiliaus (2001), siūloma sujungti šias teorijas atrenkant jų racionaliąsias savybes t.y. parinkti, surinkti, įvertinti ir teisingai apdoroti visą galimą informaciją įvertinant subjektyvaus veiksmo įtaką.

Apibendrinant, galima teigti, kad tinkamas sprendimų priėmimas siekiant organizacijos tikslų – tai loginis, emocinis, psichologinis bei racionalus vieno arba kelių (komandos) organizacijos narių, neperžengiant suteiktų įgaliojimų priimtas teisinis aktas.

1.4 Vadovavimas komandai

Pastaruoju metu per televiziją, spaudoje ir verslo susitikimuose vis dažniau išgirstame apie gerėjančią ekonomiką būklę, pradedantį augti įmonių pelną ir šviesesnes perspektyvas. Gera žinia, kad blogiausia jau praėityje, o bloga žinia, kad vadovams reikės sunkiai dirbti, norint atstatyti tai, kas prarasta praėityje, planuojant darbus nuo „išgyvenimo“ iki įmonės augimo. Šiuo atveju vadovo, kaip lyderio vaidmuo, yra aiškiai numatyti naują organizacijos „gyvenimo“ kryptį. Kai aplinkybės keičiasi, sunku numatyti perspektyvą. Organizacijos darbuotojams reikia aiškumo. Jeigu lyderiai ir vadovai vengia teikti aiškią informaciją, darbuotojai pradeda abejoti, mažėja jų pasitikėjimas savimi ir organizacija. Tai galiausiai virsta abejingumu, mažėja žmonių pasitikėjimas savimi ir organizacija, išskyla reali rizika prarasti geriausius darbuotojus. Sėkmingas lyderių ir vadovų veiksmas, yra aiškus ir užtikrintas įvardijimas, kad prieinama nuo „išgyvenimo“ prie augimo strategijos. Svarbiausia – nauja kryptis. Kai organizacijos žmonės turi aiškius tikslus, jaučia ir mato, kad vadovybė pasiruošusi veikti, veiklos atstatymo procesas yra ženkliai efektyvesnis ir greitesnis (R. Narmontas, 2011).

Kiekviena organizacija yra priemonė tikslui pasiekti. Todėl vadovas turi stengtis, kad jo darbo nurodymai ir užduotys nebūtų toli atitrūkę nuo pagrindinio organizacijos tikslo. Darbo organizavimas turi vykti taip, kad kiekviena komanda ir atskiri jos nariai organizacijos tikslus suprastų viena kryptimi ir siektų bendrų rezultatų. Anot J.A.F. Stoner (1999) ir Z. Gineitienės (2005, p. 124), tam, kad būtų pasiektas bendras organizacijos tikslas, vadovas privalo vadovautis pagrindinėmis valdymo funkcijomis, kurios yra glaudžiai susijusios ir vyksta valdant vienu metu:

- Planavimas (leidžia nustatyti konkrečius tikslus, kuriamas veiksmų planas šiems tikslams pasiekti);

- Organizavimas (teisingai paskirstytas darbas, valdžia ir ištekliai tarp organizacijos darbuotojų bei jų suderinimas tarpusavyje);
- Vadovavimas (darbuotojų sutelkimas darbui. Darbų paskirstymas ir darbuotojų skatinimas veikti. Darbų koordinavimas. Gebėjimas paveikti dirbančių žmonių grupę, nukreipimas teisinga linkme);
- Kontrolė (darbuotojų veiksmų tikslinimas ir tikrinimas ar bus pasiektas užbrėžtas tikslas tinkamai ir laiku).

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005, p. 96), planavimas organizacijoje apima tikslų nustatymą ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimą. Neplanuojant vadovams sunku efektyviai organizuoti darbuotojų darbus. Planavimas padeda nurodyti organizacijos nariams darbo kryptį, suderinti jos narių pastangas, numatyti galimas darbo problemas, trūkumus ir jų pašalinimo priemones. Planavimas yra būsimos veiklos numatymas pagrįstas racionalumo principu. Pasak T. Palubinsko (1997), planavimas – tai projekto, programos ar metodo sudarymas konkrečiam tikslui pasiekti. Pasak J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p 259-260), planavime pabrėžiama tikslų nustatymo svarba, nes tikslai:

- Suteikia organizacijos darbuotojams aiškų pasiekimo suvokimą, krypties pojūtį;
- Sutelkia pastangas apibrėžiant organizacijos išteklių panaudojimą ir prioritetų nustatymą;
- Orientuoja į organizacijos planus ir sprendimus. Darbuotojams lengviau priimti sprendimus, nes žino ko organizacija siekia;
- Padeda vadovui įvertinti organizacijos pažangą.

Taigi, planavimas nutiesia kelią organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijoms. Organizavimas – tai valdžios, darbo ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus. Tai dviejų ar daugiau individų įtraukimas dirbti kartu vienoje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos (J. A. F. Stoner ir kt., 1999). Lietuvių autoriai pritaria teigdami, kad organizavimas:

- tai dviejų ar daugiau organizacijos darbuotojų įtraukimas dirbti kartu siekiant konkretaus tikslo (R. Razauskas, 1997, p. 25);
- tai priemonių visuma darbui paskirstyti į skirtingas užduotis ir koordinuoti šių užduočių vykdymą (Bagdonas ir kt., 2004);
- tai rėmai, kuriuos vadovai sukuria, kad koordinuotų ir paskirstytų organizacijos narių darbą (R. Česynienė ir kt., 2002);
- tai vientisų sistemų, darbuotojų, įrengimų ir medžiagų projektavimas, tobulinimas ir įgyvendinimas (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Anot F. S. Butkaus (1996), vadovai organizuodami privalo atsižvelgti į strateginius planus (organizacijos tikslai ir planai tiems tikslams pasiekti) ir organizacijos aplinką (kas dabar vyksta ir gali ir kas įvyks organizacijos aplinkoje). O šių veiksmų sankirtoje vadovas privalo priimti sprendimus, kuriuose tikslai, planai ir sugebėjimai atitinka aplinkos veiksmus (F.S. Butkus, 1996). Pasak J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p 309-314), organizavimas yra nuolatinis vadovo valdymo procesas, todėl kiekvienas vadovas organizuodamas turi:

- Organizuojamą darbą sugrupuoti į užduotis, kurias kuo logiškiau ir patogiau galės atlikti darbuotojai ir darbo grupės (komandos). Darbo užduočių padalinimas;
- Struktūrinių grandžių formavimas – darbuotojų ir užduočių logiškas ir efektyvus grupavimas;
- Organizacinės hierarchijos sudarymas – atsakingų asmenų paskyrimas. Nuo to priklauso sprendimų priėmimo greitis.
- Organizacijos mechanizmo sukūrimas, visumos veiklos sujungimas ir koordinavimas.

Taigi organizavimas, tai sistemos kūrimas, reikalingas organizacijos tikslams pasiekti. Nustačius organizacijos konkrečius tikslus ir sukūrus veiksmų planą šiems tikslams pasiekti, svarbus veiksnys tampa organizacijos darbuotojai. Kad užbrėžti tikslai ir išskelti planai būtų pasiekti, reikalingas tinkamas darbuotojų sutelkimas darbui. Šiame procese veikia kita valdymo funkcija – vadovavimas. Vadovavimas – tai pagrindinė valdymo funkcija, kurią realizuoja organizacijos ar konkrečios komandos vadovas, nuo kurios priklauso komandos darbo rezultatai, darbo aplinka ir daug kitų veiksmų.

Komandoje vienas individas negali dirbti atsiribojęs nuo kitų, komanda turi žinoti ką ir kada atlikti. Komandos vadovas turi žinoti apie komandinį darbą ir jo metu vykstančius procesus, turi žinoti ką daryti ir kada daryti. Pagal P. J. Caproni (2005), efektyvus vadovavimas komandai priklauso nuo įgimtos vadovo nuojautos ir improvizacijos tiek pat, kiek nuo jo žinių ir gebėjimo planuoti. Taip pat autorius teigia, kad komandos vadovai turi perprasti vieną pagrindinę taisyklę – kad jų darbo esmė ir pagrindinė funkcija – valdymas konteksto – vidinio ir išorinio, o ne tiesioginis vadovavimas (liaudiškai „kišimasis“) komandiniam darbui (P. J. Caproni (2005).

Vadovavimo sampratos įvairovę apibrėžia daugelis Lietuvos ir užsienio autorių, bet tyrinėtojai paprastai vadovavimą apibrėžia iš savo asmeninės perspektyvos. Jau kelis dešimtmečius vadovavimo sampratos sudaro didelę vadybos ir organizacijų elgsenos ir kitų studijų dalį. Keletas teoretikų nuomonių apie vadovavimą:

- P. F. Drucker (2002) vadovavimą apibūdina kaip specifinę veiklos rūšį, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe;

- Pagal P. Jucevičienę (1996), vadovavimas, tai procesas, kuris padeda žmonėms ryžtingai siekti užsibrėžtų tikslų;
- J. M. Kouzes ir B. Z. Posner (2003) vadovavimą apibūdina kaip procesą, kai eiliniai žmonės nuoširdžiomis savo ir kitų pastangomis gauna gerus rezultatus.

Literatūroje vadovavimo sąvoka dažnai tapatinama su lyderiavimu. Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos darbuotojams, o lyderiavimas remiasi socialinės įtakos procesu. Lyderis gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – pripažintas ir įvertintas iš grupės (komandos) narių. Lyderiavimas – viena iš poveikio priemonių vadovauti (J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005). Vadinasi, organizacijos darbuotojas gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Vadovavimas artimai susijęs su lyderiavimu, bet tai skirtingos sąvokos. Vadovavimas sieja grupės veiklą su kitų grupių ir visos visuomenės, kurios dalis yra ši grupė, veiklos tikslais (B. Davies ir kt., 2006). Lyderiavimas yra vidinis organizacijos atitinkamos grupės procesas, priklausantis nuo grupės narių iniciatyvos (J. A. F. Stoner ir kt., 2001). Pagal Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos parengtą kvalifikacijų analizės vadovą (2003) – efektyviausias grupės (komandos) valdymas, kai oficialus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis, bet nebūtina, kad šios grupės vadovas būtų visapusiškas lyderis.

R. Želvys (2003) pagrindiniu vadovo ir/ar lyderio atributu įvardina įtaką – pareigą vadovauti gauna tas grupės (komandos) narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai. Galimybė sutelkti darbuotojus darbui, darbų paskirstymas ir darbuotojų skatinimas veikti, darbų koordinavimas ir gebėjimas paveikti dirbančių žmonių grupę bei nukreipimas teisinga linkme yra vieni iš svarbiausių grupės ir vadovo ir/ar lyderio tarpusavio santykių aspektų. Lyderį R. Želvys (2003) apibrėžia kaip grupės narį, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla.

R. M. Stogdill, 1974 atlikęs tuometinės literatūros apžvalgą, nusprendė, kad vadovavimo ir lyderiavimo apibrėžimų yra tiek daug, kiek ir autorių, kurie bandė apibrėžti šias sąvokas. Vadovavimo apibrėžimas išreikštas atsižvelgiant į atskirus veiksnius, tokius kaip lyderio elgesį, hierarchinius santykius, įtaką darbuotojams, organizacinę kultūrą ir kt. (R. M. Stogdill, 1974).

Suplanavus konkrečius veiksmus, paskirsčius darbus ir išteklius bei nukreipus darbo grupę (komandą) teisinga linkme, įgyvendinant organizacijos tikslus, prasideda ne mažiau svarbi valdymo proceso dalis – kontrolė. Kontrolė reikalinga tam, kad teisingai, efektyviai ir su pažanga būtų panaudoti visi reikiami išteklių numatytiems tikslams pasiekti (A. Seilius, 1998, p. 242). V. Damašienė (2002) pabrėžia ekonomiškumo principą, kurio būtina laikytis kontroliuojant. Kontrolės išlaidos turi būti mažesnės nei teikiama nauda (V. Damašienė, 2002, p. 6). J. A. F. Stoner ir kt. (2005) apibrėžia pagrindinius kontrolės proceso žingsnius, kai veiklos atlikimo lygis neatitinka standartų. Jis

siūlo imtis koregavimo veiksmų sukuriant naujus standartus ir metodus veiklos atlikimo lygiui įvertinti (J.A.F. Stoner ir kt., 2005, p. 551).

Taigi, vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių organizacijų ir jos komandų vystymo veiksmių. Pasak P. Jucevičienės (1994), vadovais netik gimstama, bet ir tampama. A. Jarumbauskas (1998) teigia, kad gabus žmogus – didžiulis turtas tautai ir organizacijai, o gabus vadovas ugdo pavaldinių aktyvumą, iniciatyvą, atsakomybės jausmą ir kūrybinį požiūrį į pareigas ir darbą. Vadovavimas žmogiškąja prasme yra svarbus tam, kad grupė išsilaikytų drauge ir susitelktų siekti ir realizuoti tikslus.

Geras vadovavimas sustiprina grupės (komandos) tarpusavio komunikaciją. Pasak S.P. Robbins (2003), vadovas parenka tinkamiausias komunikacijas tarp grupės narių. Renka informaciją apie komandos darbą ir dažnai – apie asmenines darbuotojų savybes (profesines kvalifikacijas, vertybes ir kt.). Į komunikacinę funkciją įeina ir ryšių su kitomis komandomis palaikymas, informacijos perdavimas, grupės veiklos įvertinimas ir kt. (S.P. Robbins, 2003)

Apibendrinus autorių teorijas, galima teigti, kad darnios komandos sėkmė ir organizacijos vystymosi veiksniai priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti. Komandos vadovavimo veikla padeda pasiekti tikslus, palaikyti dalykinius tarpusavio santykius ir sustiprinti komandos sutelktumą.

1.5 Komunikacija komandoje

Efektyvus komandos darbas ir geri veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo gero vadovavimo, bet ir efektyvios vidinės komunikacijos. Vidinė komunikacija įgalina organizacijos narių ir komandų tarpusavio santykius, kultūrą, klimata ir įtakoja sprendimų priėmimus. Gera organizacinė komunikacija, tai viena iš vadybos priemonių, padedančių efektyviai valdyti organizaciją, siekti maksimaliai gerų rezultatų. Komunikacija suteikia sprendimams reikšmę.

Komunikacija – mokėjimas teisingai pateikti savo mintis, išklaudyti, aiškiai ir suprantamai priimti ir perduoti informaciją. Šiuo procesu realizuojama grupinė priklausomybė, kuri turi didelę įtaką sprendimų priėmimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Pasak E. Smilgos ir A. Boso (1999), komandos sąvoka suvokiama kaip efektyviai veikianti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, bendradarbiavimą sąlygojančios elgesio normos, vienas kito pasitikėjimas, parama ir aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius (E. Smilga ir A. Bosas, 1999). Anot L. Douglas ir E. Bevis (1979), komanda – tai sistema, kurios nariai turi dirbti kaip vientisas mechanizmas, kuri funkcionuoja, kaip savarankiškas vienetas. Vadinasi, komandos nariai privalo prisiimti atsakomybę ne tik už save, bet ir už visus komandos narius. Tai sudaro pasitikėjimo, pagarbos ir komunikacijos pagrindą.

A.Zander (1983) atliko Japonijos ir Amerikos darbo grupių (komandų) palyginimą ir nustatė, kad japonams grupinis bendradarbiavimas, grupinė priklausomybė ir pasididžiavimas komandiniais rezultatais yra žymiai svarbesni nei individualūs apdovanojimai (cituota P. Hartley, 1997, p. 30-31). Taip pat P. Hartley (1997) teigia, kad komandoje labai reikšmingas yra pasitikėjimo ir nepasitikėjimo kontinuumas. R. Žiobienė (2009) teigia, kad komandinis darbas – tai komandos narių sąveika, kuri yra pasiekusi tam tikrą kokybinės brandos lygį. Pagrindiniai darbo komandoje principai grindžiami pasitikėjimu, pagarba, parama, bendradarbiavimu, vaidmenų pasiskirstymu bei aukšta motyvacija paremtais tarpusavio santykiais (R. Žiobienė, 2009). A. Dubrin (1995) teigia, kad bendradarbiavimas – reiškia darbas kartu, visų dalyvių pastangų panaudojimas sprendžiant problemas. D. Lepaitė ir A. Buinevičiūtė (2003) išskiria tokius komandinio bendradarbiavimo bruožus:

- Lygiateisiškumas;
- Pasitikėjimas komandos nariais;
- Funkcijų ir atsakomybės paskirstymas;
- Socializacija.

Autoriai teigia, kad pasitikėjimas yra būtina bendradarbiavimo sąlyga, nes tik tada laisvai reiškiamos idėjos ir pripažįstamos alternatyvos.

Komandos nariai dirba drauge ir išvien pasidalindami darbinės funkcijas, sąveikaudami ir tarpusavyje perduodami informaciją (idėjų keitimasis, sprendimų priėmimas ir t.t.). Taip atsiranda verbalinė ir neverbalinė komunikacija. Verbalinis bendravimas – tai tarpusavio sąveika, naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau individų. Neverbalinis bendravimas apibrėžiamas kaip komunikacija, tiesiogiai nenaudojant žodžių. Neverbalinėje komunikacijoje informacija perduodama mimikos, akių kontakto, gestų, kūno kalba ir garsinių signalų kalba.

1.6 Komandos organizavimas ir formavimas

Tinkamai organizuoti komandą – tai mokslas ir menas (M. Dromantas ir G. Merkys, 2004). „Tinkamai organizuotas komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių veiksmingą organizacijos veiklą ir tikslų realizavimą. Dabartinės organizacijos Lietuvoje dar mažai dėmesio skiria komandiniam darbui ir jo efektyvinimui. Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos ir nuolatinės bei intensyvios plėtros sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų ir vertikalių hierarchijų. Pokyčiai organizacijose realizuojami projektais, užduotimis, kurias įgyvendina komandos. Vakarų Europoje komandinis darbas diegiamas ir naudojamas aktyviau nei Lietuvoje“ (M. Dromantas ir G. Merkys 2004, p. 89).

Mokslininkai J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman (1999) įvardino penkis komandų formavimosi procesus:

- Formavimasis – kurio metu komandos nariai renka informaciją tikslams ir uždaviniams pasiekti;
- Audra (sumaištis) – kurios metu egzistuoja jėgų kova, elgsenos etika, argumentacija ir konkurencija. Šiame formavimosi procese svarbi vidinė komandos darbo atmosfera ir darbo efektyvumas, galimi konfliktai tarp komandos narių, darbo efektyvumo sumažėjimas;
- Normalizavimosi etape formuojasi etikos taisyklės, sisteminiai problemų sprendimo metodai, sprendimų priėmimo procesuose ieškoma kompromisų ir stiprėja ryšys tarp komandos narių;
- Veikla (darbo atlikimas). Šiame etape tarp komandos narių išryškėja pasitikėjimas, bendradarbiavimas, kylantys konfliktai sprendžiami nusistovėjusiomis etikos taisyklėmis;
- Užbaigimas (branda) – kurio metu atviras bendravimas jau tampa norma. Gerai suderinti veiksmai, vienas kito žinojimas padeda siekti bendrų tikslų. Orientavimasis į detales ir tobulėjimą.

Veiksnių, kurie sąlygoja komandų formavimosi etapus, randama teoriniuose ir praktiniuose mokslininkų darbuose. Pastebėtina, kad visi mokslininkai išskiria panašius veiksnius, tik vieni pateikia sąrašus su veiksnių aptarimais, kiti tuos pačius veiksnius atskiria grupuodami į atskirus požymius ir pagal svarbą. T. Tamošiūnas (1999, p. 46-50) įvardina keturis komandos formavimosi raidos etapus:

- Kūrimosi;
- Orientavimosi;
- Kovos už būvį;
- Suderinimo ir brandos.

Pasak autoriaus, ketvirtąjį raidos etapą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia žmonių grupe, susitelkusia vienam tikslui ir visus įgūdžius panaudojančia tam tikslui pasiekti.

Kalbant apie komandos narių formavimą, nei vienas autorius nenurodo tikslaus komandos narių skaičiaus. Pavyzdžiui, B.Vijeikienė ir J.Vijeikis, 2000 išskiria komandos narių skaičių pagal tipus:

- Problemų sprendimų komandas turėtų sudaryti iš 5-12 asmenų;
- Savivaldžias komandas turėtų sudaryti iš 5-15 asmenų;
- Superkomandas turėtų sudaryti iš 3-30 asmenų.

Geriausia komanda pasak autorių sudaro nuo 6 iki 10 žmonių. Užsienio autoriai, kaip M. Kirton (2000), S. Law (2001) ir J. Stewart (2001) pritaria šiai teorijai pabrėždami, kad efektyvios komandos sudėtyje optimaliausia yra ne daugiau nei dešimt ir ne mažiau negu trys žmonės, kurie turi būtiniausias įgūdžius ir atlieka reikalingiausius komandinius vaidmenis. Formuojant komandą iš daugiau narių, joje bus didelis žinių ir patirties bagažas, bet bus sunkiau pasiekama narių integracija ir identifikacija su organizacija ir jos tikslais. Autorių nuomone, mažiausias komandos narių skaičius neturi būti mažesnis negu trys žmonės, nes jei komandą sudaro du nariai, tai nebus efektyvi komanda. Reikia paminėti, kad kai kurie autoriai, kaip R. Heller (2000) teigia, kad komandą gali sudaryti nuo 2 iki 25 ar daugiau asmenų, nes autorius teigimu svarbu yra forma – darbo modelis, į kurį įsilieja kiekvienas komandos narys vykdydamas užduotis (R. Heller, 2000, p. 7).

Galima daryti išvadą, kad komandos narių skaičius turėtų priklausyti nuo visų minėtų aspektų (žinios, patirtis, įgūdžiai, organizaciniai ir asmeniniai tikslai ir kt.) subalansavimo.

1.7 Psichologinis klimatas komandoje

Tinkamai organizuojant ir formuojant darbo komandas, labai svarbu atsižvelgti ir numatyti būsimos komandos organizacinį klimatą, o tiksliau į vieną organizacinio klimato tipą – psichologinį klimatą, nes nuo jo priklauso komandos darbo atmosfera, kuri labai įtakoja tikslų ir uždavinių įgyvendinimui.

Pasak A. Jacikevičiaus (1995), nuo tarpusavio (tarpasmeninių) santykių (tarp vyrų ir moterų; tarp vadovų ir pavaldinių; tarp skirtingų kartų) priklauso grupių narių statusai grupėse, grupių psichologinis klimatas, grupių narių savijauta, grupių veiklos efektyvumas. Taigi tarpasmeninių santykių pažinimas grupėse svarbi bet kokio komandinio darbo tobulinimo sąlyga.

Kad klimatas yra palankus, komandos nariai jaučia tada, kai atlieka naudingą darbą, kuris leidžia pajauti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori turėti sąlygas, kad gerai atliktų darbą. Jie pageidauja būti išklaustyti ir nori, kad su jais būtų elgiamasi tinkamai. Jie nori jausti, kad organizacija domisi jų poreikiais ir problemomis (P. Jucevičienė, 1996, p. 82).

Grupių psichologinis klimatas – atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.67). Autoriai V. Barvydienė, J. Kasiulis (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.67-69). ir P. Jucevičienė (P. Jucevičienė, 1996, p. 81) pateikė penkias mokslininkų sugrupuotas psichologinio klimato klases:

- darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs ryšiai;
- vadovavimo grupei stilius;
- darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose;
- darbuotojų poilsio organizavimas;
- materialinis ir moralinis skatinimas.

Psichologinis klimatas komandoje yra grupėje vyraujantis emocinis nusiteikimas. Psichologinis klimatas – tai psichinė darbo grupės būseną, atspindinti grupės veiklą, tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas ir moralines normas. V. Barvydienė ir J. Kasiulis atkreipia dėmesį į socialinį psichologinį grupės klimatą, kuris susidaro ir įsivysto bendraujant ir kažką bendrai veikiant. Bendraujant išryškėja vidinės komandos narių tarpusavio poveikio situacijos:

- konkuravimas;
- kolektyvinė atsakomybė;
- grupės spaudimas ar bendradarbiavimas;
- sąmoninga ar formali drausmė.

Svarbiausias yra socialinis ir psichologinis suderinamumas komandos narių tipų sutapimas. Žmonių suderinamumas priklauso nuo grupės ir jos narių individualių tikslų, uždavinių, veiklos pobūdžio, tarpusavio priklausomybės ir grupės veiklos struktūros. Psichologinio klimato darną lemia komandos narių skaičius, temperamentas, statusai komandoje ir asmens lygis (Barvydienė ir J. Kasiulis, 1998, p. 66).

Apibendrinus mokslininkų teorijas, galima teigti, kad psichologinis klimatas darbo sferoje gali būti palankus ir nepalankus. Palankiam klimatui būdingas saugumo pojūtis (kuris įtakoja saugumo pojūtį darbe), humoras (gebėjimas sumažinti įtampą), tolerantiškumas (įtakoja atvirumo skatinimą) ir kitos teigiamai nuteikiančios psichologinės situacijos ir elgesio normos. Psichologinis klimatas yra neatsiejama komandinio darbo dimensija, nuo kurios gali priklausyti darbo rezultatai.

2 KOMANDINIO DARBO TYRIMO METODOLOGIJA

Šio darbo teorinėje dalyje aptartos komandinio darbo dimensijos, kurios liečia kiekvieną organizacijos darbuotoją, norintį būti kurios nors komandos nariu. Iš teorinės dalies apibendrinimo, galima teigti, kad komandinis darbas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose turi tam tikrų specifinių ypatumų, priklausančių nuo ten dirbančių darbuotojų asmeninių bei vadybinių savybių. Dėl šios priežasties **darbo problema** formuojama kaip nepakankamai išvystytas ir nesuderintas komandinio darbo supratimas tarp organizacijų darbuotojų. Nėra sudarytų palankių sąlygų vystyti efektyvų komandinį darbą, nėra psichologinės paramos, neišnaudojami komandinio darbo valdymo mechanizmai privataus sektoriaus organizacijose. Darbo problema reikalauja nustatyti neefektyvios komandų veiklos priežastis tirtose organizacijose.

Siekiant tyrimo išsamumo ir tikslumo, buvo pasirinktos dvi panašioje srityje veikiančios viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos. **Tyrimo tikslas** – išanalizuoti bei palyginti komandinio darbo raiškos ypatumus privačioje gamybinėje įmonėje UAB „Teltonika“ ir viešajame sektoriuje – „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ organizacijoje.

Hipotezė: viešojo sektoriaus organizacijoje „LR Ryšių reguliavimo tarnyba“ komandinio darbo raiškos ypatumai skiriasi nuo privataus sektoriaus organizacijos UAB „Teltonika“.

Tyrimo imtis. Tikslinės atrankos būdu testas pateiktas tiriamų organizacijų komandų nariams. Tyrimo metu surinkti duomenys iš 62 tiriamųjų..

Tyrimo uždaviniai:

1. Sudaryti tyrimo diagnostinį instrumentą, kuris gebėtų kiek įmanoma tiksliau ištirti komandinio darbo raišką viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose;
2. Pagrįstai pritaikyti ir panaudoti diagnostinį instrumentą (anketą su klausimais ir situacijomis) siekiant ištirti komandinio darbo raišką tiriamosiose organizacijose;
3. Surinkti duomenis apie tiriamas organizacijas ir jų darbo komandas;
4. Atlikti komandinio darbo raiškos tirtose organizacijose lyginamąją analizę ir įvertinti gautus duomenis;
5. Pateikti išvadas.

2.1. Tyrimo organizacijos ir jų komandos

Pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2004), organizacija (gr. *Organizmo* – sutvarkau, surengiu) – kieno nors struktūra, sandara ar sistema; žmonių kolektyvas sukonzentruotas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis atskirą turtą ir valdymo organus (J. Kasiulis ir V. Barvydienė, 2004, p 97).

Organizacija – tai visuma santykių, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrų tikslų (J. A.F. Stoner ir kt., 1999, p. 308). Autorius išskiria tokius organizacijos tipus:

- Gamybos organizacijos – gaminanti materialines vertybes. Šios organizacijos pirmiausiai yra susijusios su tokiomis gamybinėmis prekėmis, kaip automobiliai, kompiuteriai ir kitokios prekės, kurios gali būti gaminamos masiškai ir saugomos sandėliuose bei sunaudojamos per ilgesnį laiką. Pabrėžiama bendra kryptis – unifikuota masinių gaminių gamyba. Dažniausia pasekmė – nepakankamas vartotojų dalyvavimas gaminant gaminius.
- Paslaugų organizacijos – tai organizacijos, kurios teikia neapčiuopiamas ir nesandėliuojamas paslaugas. Joms būtinas vartotojų dalyvavimas (J. A.F. Stoner ir kt., 1999, p. 576).

Svarbu pabrėžti, kad autorių išskirtų organizacijų tipai atitinka pasirinktų tiriamų organizacijų tipus ir jų bruožus. Privačiam sektoriui priklausianti organizacija UAB „Teltonika“ yra gamybinė įmonė, masiškai gaminanti materialines vertybes, kurios sandėliuojamos ir sunaudojamos per ilgesnį laiką. Vartotojų dalyvavimas veiklos procese yra mažas. Kita tiriamoji organizacija – Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba – paslaugų organizacija, kuri teikia neapčiuopiamas ir nesandėliuojamas paslaugas. Joms yra būtinas vartotojų dalyvavimas.

Abi tiriamos organizacijos veikia panašioje sferoje – glaudžiai susijusi su informacinių technologijų veikla.

2.1.1 UAB „Teltonika“ ir jos komandos

Tyrime dalyvavusios organizacijos UAB „Teltonika“ pasirinkimą lėmė magistrinio darbo autoriaus darbovietė. „Teltonika“ yra gamybinė organizacija, įkurta 1998 metais balandžio 15 dieną, kurios veiklos kryptis – mobiliųjų ir bevielųjų komunikacijų prietaisų projektavimas, gamyba, instaliavimas ir pardavimas.

UAB „Teltonika“ valdymas. Organizacijai vadovauja direktorius Arvydas Paukštys. „Būti lyderiu yra lengviau, nei apie tai kalbėti. Tikrą lyderį sunku apibrėžti, tačiau vos tik išvydę, aplinkiniai išsyk jį atpažįsta“ (Colinas Turneris, 2005, p. 78). Būtent taip galima apibrėžti organizacijos vadovą Arvydą Paukštį, kurį kiekvienais metais už pasiekimus tituluoja įvairūs žiniasklaidos atstovai, o šalies Prezidentai (Valdas Adamkus ir Dalia Grybauskaitė) organizacijos direktoriui įteikė „Metų žinių ekonomikos įmonės“, „Metų vadybininko“, „Metų vadovo“, „Už jaunimo integraciją į darbo rinką 2010 – aisiais metais“ ir kitus apdovanojimus. Jis stipriai aplenkė savo artimiausius konkurentus (savaitraštis „Veidas“, 2007 vasario 22, p. 14).

UAB „Teltonika“ vizija. Organizacijos klientai laiko UAB „Teltoniką“ geriausiais pagal parodytą dėmesį ir suteiktą pagalbą, o darbuotojai nori dirbti ir būti organizacijos komandoje (prieiga internete <<http://www.teltonika.lt/lt/pages/view/?id=66>>)

UAB „Teltonika“ vertybės:

- Nuolatinis augimas – mokytis, tobulėti ir išreikšti save;
- Kokybė – gaminių, darbo ir bendravimo atitikimas aukščiausiam standartui;
- Dėmesys – klientų ir darbuotojų lūkesčių įgyvendinimas;
- Atsakingumas – vykdyti savo pažadus ir įsipareigojimus.

(prieiga internete <<http://www.teltonika.lt/lt/pages/view/?id=66>>)

UAB „Teltonika“ veiklos pasiekimai:

2003 metais „Teltonika“ tapo NOKIA partneriu ir pradėjo NOKIA M2M technologijos integravimo veiklą. Tai buvo labai aukštas nedidelės Lietuvos kompanijos pripažinimas ir galimybių įvertinimas pasauliniu mastu.

2005 metais „Teltonika“ sukūrusi 12 visiškai naujų produktų ir sprendimų panaudojant EDGE technologiją, tapo viena iš lyderių ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje kompanijų, kurios integravo M2M sprendimus su EDGE technologija. 2005 metais „Teltonika“ tapo tarptautine Lietuvos – Suomijos įmone. „Teltonika“ plėtėsi vystoma naujų įmonių „Teltonika International GmbH“ Dusseldorfe, „Teltonika International Oy“ Helsinkyje, „Teltonika International Ltd“ Londone ir „Teltonika USA“ Los Andžele.

2006 metais organizacija Lietuvoje, Vilniuje įkūrė šiuolaikinę elektronikos gamyklą. „Teltonika“ sukūrė ir įdiegė gamykloje sistemą, paremtą GPRS ir EDGE technologijomis, tuo padidindama konkurencinį pranašumą.

2007 metais organizacija gavo ISO9001 sertifikatą (standartas, pateikiantis reikalavimus kokybės vadybos sistemai, pagal kurį gali būti sertifikuojama. Tai žinomiausias pasaulyje standartas, tinkantis visoms organizacijoms, nesvarbu kokio dydžio, tiek verslo, tiek valstybinėms, gamybos, paslaugų bei prekybos).

2007 metais įmonės eksporto sąrašas pasiekė apie 100 pasaulio valstybių. 2007 metais gavo Lietuvos verslo lyderių apdovanojimą. Taip pat už sėkmingų aukštųjų technologijų sukūrimą ir sparčią plėtrą pasaulio rinkose, pažangiausia aukštųjų technologijų sektoriuje veikiančia įmone pripažinta UAB „Teltonika“ (prieiga internete <<http://www.president.lt/lt/news.full/8342>>)

2008 metais UAB „Teltonika“ atvėrė duris į dar vienas naujas patalpas mokslo ir technologijų parke „Saulėtekio slėnis“ Vilniuje.

2009 metais UAB „Teltonika“ tapo partneriais su „Fujitsu Microelectronics Europe“ ir bendradarbiaudamos sukūrė „WiMax“ įrangą parduodamos ją užsienio operatoriams.

2011 metais UAB „Teltonika“ gavo apdovanojimą „už jaunimo integraciją į darbo rinką 2010 metais“ didžiųjų šalies įmonių kategorijoje.

WiMax technologija (angl. Worldwide Interoperability for Microwave Access) – naujosios kartos mobiliojo interneto technologija, suteikianti galimybę naudotis didelės spartos patikimu ir saugiu duomenų perdavimu plačioje teritorijoje.

EDGE technologija (angl. Enhanced Data rates for GSM Evolution arba Enhanced GPRS) – skaitmeninė mobiliųjų telefonų technologija, skirta pagerinti duomenų persiuntimą – padidinti greitį ir kokybę. Techniškai EDGE yra viena 3G technologijų, tačiau dėl per mažo greičio dažnai išskiriama kaip 2,75G.

3G technologija (angl. Third generation) – tai mobiliojo ryšio technologija, leidžianti naudotis duomenų perdavimu.

M2M – angl. Machine to machine, lietuviškai „įrenginio įrenginiui“ terminu vadinamos technologijos, leidžiančios įrenginiams keistis informacija laidais arba belaidžiu ryšiu. M2M sprendimų spektras yra labai platus. Vienas iš pavyzdžių įvairios transporto kontrolės sistemos, leidžiančios, leidžiančios realiuoju laiku kompiuteryje matyti transporto priemonių buvimo vietą, nuvažiuotą kelią, degalų sąnaudas ir kitus aspektus.

Mobilieji M2M tinklai labiausiai paplitę Europoje. Rinkos bendrovės „Harbor Research“ skaičiavimais, 2010 metais pasaulyje buvo daugiau, negu 5 mlrd. įrenginių su M2M technologijomis (pavyzdžiui, bankomatai, pardavimo automatai ir kt.) ir apie 20 mlrd. įvairiausių jutiklių, procesorių, valdiklių ir kitos į įrenginius integruotos elektronikos, leidžiančios mašinoms bendrauti tarpusavyje (M2M). Dalis šios informacijos perdavimų yra mobiliaisiais tinklais. Minėtų analitikų teigimu, 2010 metais tokių mobiliųjų prisijungimų buvo daugiau, negu 160 milijonų, o prognozuojama, kad 2014 metais sieks 490 mln. Šie mobilieji M2M tinklai labiausiai paplitę Europos valstybėse, nes šiandienos duomenimis Europa turi labiausiai išplėtotą mobiliojo ryšio ir mobiliojo interneto infrastruktūrą (prieiga internete, BBC News, <<http://www.bbc.co.uk/news/business-17390358>>)

Pagal 2012 metų sudarytame didžiausių darbdavių TOP 10, UAB „Teltonika“ užėmė trečiąją vietą paskelbusi net 829 darbo vietų pasiūlymus. Šiuo metu įmonėje dirba apie 900 darbuotojų, kurie priklauso įvairiems padaliniams.

UAB „Teltonika“ veiklos organizacija. Organizacinę struktūrą sudaro padaliniai ir skyriai. Detaliau aprašomas tyrimui paimtas gamybos padalinys, kurį sudaro skyriai:

- Paviršinių plokščių montazo skyrius – gamina gaminius, automatiškai sujungia reikiamus gaminio komponentus. Skyriuje dirba dvi efektyvios darbo grupės (komandos) slenkančiu grafiku, užpildančiu 16 paros darbo valandų (apskaičiuojant poreikio normas). Komandas sudaro po 8 kvalifikuotus inžinierius, kurie kiekvienas savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę ir pareigą gerai atlikti darbą. Ir du skyriaus paminų kvalifikuoti vadovai, kurie reguliuoja pavaldinių darbus.
- Kalibravimo skyrius – kalibruoja (sutvarko ir adaptuoja programinius įrangos elementus) pusgaminius. Skyriuje dirba 24 darbuotojai (operatoriai) dviem efektyviomis darbo grupėmis (komandom). Už paminų (komandų) darbus atsako du kvalifikuoti skyriaus vadovai, kurie atsako už įrangos priežiūrą ar darbuotojų atliktus darbus.
- Išvadinių plokščių montazo skyrius. Skyriuje dirba 24 kvalifikuoti litavimo specialistai, kurie rankiniu būdu surinkinėja ir lituoja gaminių reikiamus komponentus. Darbuotojai dirba dviem pamainom po 12 darbuotojų, kuriuos prižiūri du kvalifikuoti paminų vadovai.
- Testavimo skyrius – skyriuje dirba 24 kvalifikuoti informacinių technologijų specialistai komandomis po 12 asmenų, kuriems vadovauja paminų vadovai. Komandų tikslas pratestuoti gaminius prieš patenkant pas klientus.
- Surinkimo skyrius – skyriuje dirba 25 žmonių darbo grupė, kurios pagrindinis tikslas kokybiškai ir greitai supakuoti gaminius ir perduoti į sandėlio skyrių. Visai darbo grupei vadovauja skyriaus vadovas.
- Sandėlio skyrius – susideda iš 7 komandos narių, kurių kiekvienas turi savo pareigas ir atitinkamą atsakomybę. Pagrindinis sandėlio tikslas – tvarkingas rūšiavimas, sandėliavimas ir inventorizavimas.
- Logistikos skyrius – susideda iš 6 komandos narių, visi atsako už vieną bendrą tikslą – greitą ir kokybišką maršrutą tarp gamybos ir užsakovų.
- Remonto skyrius – susideda iš 16 kvalifikuotų specialistų, dirbančių dviem darbo grupėmis po 8 darbuotojus, kuriems vadovauja skyriaus paminų vadovai.

Taip pat UAB „Teltonika“ turi daug kitų padalinių ir skyrių, atliekančių įvairias darbo funkcijas, bet tyrimo etikos sumetimais, darbe skelbiami ir aprašomi tik analizuojami organizacijos skyriai ir jų komandos (gamybos padalinyje).

Minėtoje organizacijoje apklausa buvo vykdoma:

- Kalibravimo skyriaus gamybinėje komandoje (I pamaina)
- Kalibravimo skyriaus gamybinėje komandode (II pamaina)
- Išvadinių plokščių montažo skyriaus gamybinėje komandoje (I pamaina)
- Surinkimo skyriaus gamybinėje komandoje
- Testavimo skyriaus gamybinėje komandoje
- Paviršutinių plokščių montažo skyriuje(I komanda)

Viso UAB „Teltonika“ organizacijoje apklausti 6 skyriai, iš jų 34 darbuotojai. Apklausiai sutikimą davė 7 skyrių pamainų vadovai. Apklaustos atranka buvo tikslinė, nesiekiant apklausti kokių nors didelių visumų.

2.1.2 RRT ir jos komandos

LR Ryšių reguliavimo tarnybos pasirinkimą lėmė tyrimo būtinumas iširti viešojo sektoriaus organizaciją ir palyginti su privataus sektoriaus organizacijos komandinio darbo vystymo ir raiškos ypatumus.

Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba (toliau RRT) – savarankiška valstybės įstaiga, veikianti pagal Elektroninių ryšių ir Pašto bei kitus įstatymus ir savo nuostatus. RRT yra Lietuvos Respublikos nacionalinė reguliavimo institucija ES teisės aktų, reglamentuojančių visuomeninius santykius, susijusius su elektroninių ryšių ir pašto veikla, prasme. RRT savo veiklą pradėjo 2000 metais. Vienas iš pagrindinių RRT įsteigimo tikslų – konkurencijos skatinimas elektroninių ryšių ir pašto sektoriuose. Nacionalinio ryšių reguliuotojo vaidmuo visose Europos Sąjungos šalyse ypatingai svarbus reguliuojant ryšių rinkos dalyvių santykius, siekiant sudaryti efektyvios konkurencijos sąlygas ūkio subjektams, ginant paslaugų vartotojų interesus, skatinant naujų ir modernių technologijų atėjimą bei paslaugų vartojimą nacionaliniame lygmenyje.

Pagrindinės RRT veiklos kryptys:

- Konkurencijos skatinimas elektroninių ryšių ir pašto rinkose;
- Elektroninių ryšių ir pašto sektoriaus reguliavimas ;
- Radijo spektro valdymas ir priežiūra;
- Telekomunikacijų ir radijo ryšio galinių įrenginių priežiūra;
- Telefono numerių bei kitų tinklo identifikatorių valdymas ir priežiūra;

- Vartotojų teisių gynimas;

RRT, vykdydama jai skirtas funkcijas, vadovaujasi technologinio neutralumo, skaidrumo ir viešumo principais. RRT siekia vienodų galimybių įvairių elektroninių ryšių technologijų plėtrai, dėl planuojamų priimti sprendimų ir aktualiais rinkų reguliavimo klausimais rengia viešus dialogus su rinkos dalyviais, sprendimų projektus skelbia viešai konsultacijai RRT interneto svetainėje.

RRT misijos:

- užtikrinti kiekvienam Lietuvos gyventojui technologiškai pažangių, kokybiškų, saugių ir įperkamų informacijos ir ryšių technologijų (IRT) bei pašto paslaugų (produktų) pasirinkimo įvairovę;
- sudaryti galimybes IRT bei pašto verslo plėtrai, taip spartinant informacinės ir žinių visuomenės plėtrą.

RRT tikslai:

- užtikrinti kiekvienam Lietuvos gyventojui technologiškai pažangių, kokybiškų, saugių ir įperkamų IRT bei pašto paslaugų (produktų) pasirinkimo įvairovę;
- sudaryti galimybes IRT bei pašto verslo plėtrai, lanksčiai ir harmoningai ES bendroje rinkoje funkcionuojančios reguliavimo sistemos pagrindu darant poveikį tokių paslaugų pasiūlai rinkoje.

RRT valdymas. RRT vadovauja direktorius Feliksas Dobrovolskis, kurį paskyrė Lietuvos Respublikos Prezidentas savo dekretu. RRT taryba yra kolegialus RRT valdymo organas, kurio narius 5 metams skiria Lietuvos Respublikos Prezidentas Ministro Pirmininko teikimu.

RRT vaidmuo sprendimų priėmimo procese. RRT taryba yra kolegialus RRT valdymo organas. Tarybos nariai yra viešojo administravimo institucijų, aukštųjų mokyklų atstovai. Tarybą 5 metams skiria Lietuvos Respublikos Prezidentas. RRT taryba svarsto svarbiausius RRT rengiamų teisės aktų projektus ir juos derina, derina RRT biudžeto pajamų ir išlaidų sąmatą, RRT vidaus darbo reglamentą, išklauso RRT direktoriaus teikiamą ataskaitą apie RRT veiklą, svarsto radijo ryšio plėtros planus ir RRT strateginių veiklos planų projektus, ekonominių sankcijų skyrimo ūkio subjektams, kurie nesilaiko Lietuvos Respublikos elektroninių ryšių įstatymo reikalavimų, klausimus ir teikia pasiūlymus RRT direktoriui.

RRT veiklos organizacija. RRT organizacinę struktūrą sudaro departamentai ir skyriai. RRT personalą sudaro RRT direktorius, RRT valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. RRT darbo tvarką nustato direktoriaus tvirtinamas RRT vidaus darbo reglamentas.

RRT darbuotojai ir organizacinė struktūra. Pagal 2011 metų LR ryšių reguliavimo tarnybos pateiktą veiklos ataskaitą (prieiga internete <<http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/veiklos-ataskaitos.html>>) 2011 m. gruodžio 31 d. buvo užimtos 148 pareigybės: 1 valstybės pareigūnas, 143 valstybės tarnautojai, 4 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, 7 pareigybės laisvos (dėl darbuotojų kaitos 2011 m.); moterų – 56, vyrų – 92. Tarnyboje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai: 136 tarnautojai turi aukštąjį išsilavinimą (iš jų – 7 mokslų daktarai), apie 40 proc. tarnautojų turi inžinerinį ar techninį išsilavinimą, 15 proc. – fizikos srities išsilavinimą, 10 proc. – ekonomikos srities išsilavinimą, 7 proc. – teisės srities išsilavinimą, 7 proc. – matematikos ir informatikos srities išsilavinimą, 8 proc. – vadybos ir administravimo srities išsilavinimą, 13 proc. – kitų sričių išsilavinimą. Pasikeitusi ekonominė situacija šalyje ir sumažinti valstybės tarnautojų atlyginimai lėmė Tarnybos tarnautojų kaitą – 2011 m. iš RRT išėjo 9 tarnautojai.

RRT struktūra yra funkcinė. Nuo 2011 m. balandžio 1 d. įsigaliojo nauja RRT organizacinė struktūra, kuri buvo pakeista įvertinant Viešojo administravimo įstatymo nuostatas dėl ūkio subjektų veiklos priežiūros. Dabartinė struktūra tokia: direktorius, 3 direktoriaus pavaduotojai, Administracinis departamentas, Elektroninių ryšių departamentas, Infrastruktūros ir įrenginių kontrolės departamentas, Pašto departamentas, Radijo ryšio departamentas, Radijo spektro kontrolės ir rinkos priežiūros departamentas (turintis kontrolės skyrius Vilniuje, Klaipėdoje, Kaune, Šiauliuose ir Panevėžyje), Strategijos departamentas, Teisės departamentas, Tinklų ir informacijos saugumo departamentas, Finansų ir buhalterinės apskaitos skyrius, ES paramos projekto administravimo skyrius – tiesiogiai RRT direktoriui pavaldūs skyriai. LR ryšių reguliavimo tarnyboje buvo apklausti 28 darbuotojai (4 darbinės komandos) iš dviejų departamentų (teisės ir strategijos).

2.2. Komandinio darbo diagnozavimas specializuotu testu

Organizacijų efektyvumas priklauso nuo tinkamai suburtų komandų, tam pritaria daugelis Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų. Tinkamai suorganizuotos komandos pagerina darbinį efektyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, produkcijos kokybę ir daugelį kitų organizacinių veiksnių. Iš kitos pusės komandinė veikla dar negarantuoja galutinės sėkmės (M. Dromantas ir G. Merkys, 2004). Įrodyta, jog patys klaidingiausi grupiniai sprendimų priėmimai buvo įtakoti lyderių autoritarizmu, grupiniu spaudimu, informacijos filtravimu, stereotipišku ir nelankstaus požiūrio į aplinkybės ir kt. (D. Myers, 1998). Taigi, blogai suorganizuota komanda gali padaryti daug žalos organizacijoms, ir daugiau, negu pavieniai darbuotojai.

Atsižvelgiant į teorinius komandinio darbo raiškos organizacijose aspektus, bei jų nustatymo būtinybei, o taip pat susipažinus ir remiantis moksline literatūra, iškyla šio **darbo tikslas** – ištirti bei palyginti komandinio darbo raiškos ypatumus privačioje gamybinėje įmonėje UAB „Teltonika“ ir viešajame „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ sektoriuje.

Komandinio darbo tyrimui buvo pasirinktas „Team Puls“ testas (J. Wiedemann ir kt., 2000). Jis buvo sukurtas ir išbandytas dviejų tarpusavyje bendradarbiaujančių Drezdeno technikos universiteto institucijų:

- Darbo organizacijų ir socialinės psichologijos institutas (Institut für Arbeits-Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen universität Dresden);
- Drezdeno inovacijų vadybos institutas (Management Inovation Dresden).

1998 metais Vokietijoje, Miunchene „Team Puls“ testas buvo užpatentuotas. 2000 metais Kauno technologijos universiteto profesoriui G. Merkiui buvo duotas testo autorių sutikimas panaudoti ir adaptuoti „Team Puls“ testą Lietuvos verslo sąlygoms. Kai kurie testo adaptavimo rezultatai atspindi jau apgintuose kvalifikaciniuose darbuose – daktaro disertacijose (V. Žydžiūnaitė, 2003 ir kt.) ir magistrų darbuose (M. Dromantas, 2002 ir kt.).

2012 metais iš prof. G. Merkio gautas leidimas remtis šio testo teorine struktūra ir atlikti dviejų Lietuvos viešojo (LR Ryšių reguliavimo tarnyba) ir privataus (UAB „Teltonika“) sektorių tyrimą.

„Team Puls“ testas buvo kuriamas nesiremiant viena vadybos ar psichologine teorija. Testo autoriai (J. Wiedemann, E. von Watzdorf ir P. Richter, 2000) sąmoningai siekė, kad testas būtų paremtas įvairių teorinių konceptų deriniu:

- Tikslų suderinimo teorija (*Goal - setting Theory*);
- Darbinių charakteristikų modelis (*Job Characteristic Model*);
- Tematiškai centruotos interakcijos (sąveikos) konceptas (*Themes Center Interaction concept*);
- Situacinės brandos konceptas (*Situational ripeness - concept*);

- Normatyvinis konceptas (*Normative concept*);
- Autonomiškumo kriterijai (*Autonomous criterion*).

„Team puls“ testo teorinė struktūra paremta šešiomis dimensijomis, kurių kiekviena sukonkretinama atitinkamais klausimais (dimensijų aptarimas su klausimų pavyzdžiais aprašytas lentelėje). Taip Kauno technologijos universitete sudaryti trijų tipų testo instrumentariai (klausimynai), kurių kiekvienas sudaro iš 66 klausimų (pilnas testas), 27 klausimų (vidutinis testas) ir 15 klausimų (sutrumpintas testas). Testas buvo trumpinamas kryptingai, iš kiekvienos testo dimensijos atrinkti tie klausimai, kurie labiausiai atitinka turinio prasmę (loginio validumo kriterijų). Tokiu būdu iš 66 klausimų turinčio komandinio darbo testo, buvo sudarytas vidutinis testas, turintis 27 klausimus, kuris buvo panaudotas šio magistrinio darbo viešojo ir privataus sektorių organizacijų komandinio darbo tyrimui atlikti.

Testo adaptavimo etape, darbo šio magistrinio autorius prie „Team Puls“ testo dimensijų pridėjo 7 – tąją dimensiją, kuri apibūdintų psichologinį klimatą tarp komandos narių. Psichologinis klimatas yra glaudžiai susijęs su komandos veiklos turiniu, jis atskleidžia darbuotojų tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus, kurie išryškėja bendraujant ir veikiant. Darbo grupių psichologinis klimatas atspindi žmonių psichologinę savijautą darbo grupėje, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose (V. Barvydienė ir J. Kasiulis, 1998). Beveik visi septintosios dimensijos – psichologinio klimato situacijos (klausimai) (priešingai, negu visų 6 „Team Puls“ dimensijų) suformuotos neigiamai, t.y. parodo silpnąsias ir blogąsias komandinio darbo puses.

6 lentelė. Testo „Team Puls“ dimensijų paaiškinimas su testo situacijų pavyzdžiais

	DIMENSIJOS	DIMENSIJŲ PAAIŠKINIMAS	TESTO KLAUSIMŲ (SITUACIJŲ) PAVYZDŽIAI
I DIMENSIJA	KOMANDOS VAIDMUO IR STATUSAS ORGANIZACIJOJE	<p>Dimensija komandą traktuoja kaip darbinį padalinį, kuris yra kokios nors didesnės organizacijos dalis. Dimensija apima išorinius poveikius komandai:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ar pakankamai suteikta įvairiausių išteklių; ● kaip komanda vertinama organizacijos vadovybės; ● koks komandos savarankiškumo laipsnis ● kaip efektyviai komanda kontaktuoja su organizacijos vadovybe ir kitomis organizacijos komandomis. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti; ● Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą; ● Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia; ● Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui.
2 DIMENSIJA	ORIENTACIJA Į TIKSLĄ IR PASIEKIMUS	<p>Dimensija parodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● koku būdu ir kaip iškeliami komandos tikslai; ● kokia komandos narių orientacija į pasiekimus; ● kokie skatinimo būdai naudojami siekiant tikslo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi; ● Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami; ● Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios.
3 DIMENSIJA	VADOVAVIMAS KOMANDAI	<p>Dimensija apibūdina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● vadovo psichologinį poveikį komandai; ● vadovo elgseną; ● kaip vadovas komandoje suvokiamas ir vertinamas; ● kaip vadovas atstovauja komandai. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę; ● Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja; ● Visi komandos nariai pilnai pasitiki vadovu.

4 DIMENSIJA	KOMANDOS ORGANIZAVIMAS	<p>Dimensija apibūdina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● kaip komanda pati organizuojasi savo darbą; ● kaip komanda pasiskirsto darbais; ● kaip ir kokiais būdais priima sprendimus ir darbo atsiskaitymus. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs; ● Komandoje randama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti.
5 DIMENSIJA	KOMUNIKACIJA KOMANDOJE	<p>Dimensija parodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● komunikacijos komandoje intensyvumą ir atvirumą; ● socialinės elgsenos komandoje ypatumus; ● konfliktų sprendimo tarp komandos narių ypatumus. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. „Už akių“ nekalbama; ● Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti; ● Santūriūs ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę.
6 DIMENSIJA	ATSIDAVIMAS DARBUI IR ATSAKOMYBĖ	<p>Dimensija apibūdina:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● komandos narių tarpusavio ryšius su užduotimis; ● tarpusavio paramą atliekant užduotis; ● komandos narių asmeninę atsakomybę; ● komandos narių tobulėjimo perspektyvas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi; ● Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju.
7 DIMENSIJA	PSICHOLOGINIS KLIMATAS	<p>Dimensija parodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● darbinę psichologinę atmosferą; ● konfliktus, nesusijusius su tiesioginiu darbu; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Komanda Jus pastebi ir šiltai sutinka; ● Jūsų komandoje vyrauja slegianti atmosfera; ● Komandoje yra konfliktai nesusiję su tiesioginiu darbu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kiekvienas testo klausimas įvertinamas balais nuo 0 iki 3 (sudarytas keturių pakopų atsakymo formatas). Ties kiekvienu klausimu tiriamasis turi pasirinkti vieną iš keturių jam tinkančių atsakymo variantų (klausiama, kaip dažnai pasitaiko ar nepasitaiko atitinkamos situacijos):

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

Tokiu būdu „Team Puls“ testas sudarytas taip, kad didesnis balas atspindi efektyvesnę komandos funkcionalumą atitinkamoje situacijoje ir atvirkščiai, kuo mažesnis testo balas, tuo labiau matuojama komandos sėkmės dimensija yra disfunkcionali. Situacija pasikeičia septintojoje autoriaus prijungtoje dimensijoje, kurioje beveik visi testo klausimai suformuoti negatyviai (3 klausimai iš 4) t.y. parodo silpnąsias ir blogąsias komandinio darbo puses.

„Team Puls“ testo autoriai (J. Wiedermann, E. Watzdorf ir P. Richter, 2000), pateikia testo validumo (tinkamumo) rodiklių įrodymus. Kaip išorinius kriterijus, testo autoriai panaudojo objektyvius verslo organizacijų ekonominius rodiklius ir ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose organizacijose pateiktus įvertinimus. Teigiama, kad jei darbo komanda yra gera, tai ji turi pasiekti aukštus ekonominius rodiklius ir gerus darbo rezultatus. Vadinas tarp testo įverčių, organizacijos ir darbo komandos ekonominių rodiklių tikėtina aukšta koreliacija. „Team Puls“ testo įverčių ir objektyvių ekonominių rodiklių koreliacijos:

- su pelnu: nuo $r_{\min}=0,55$ iki $r_{\max}=0,86$;
- su pasiekimais per laiko vienetą (Vokietijos markės per valandą): nuo $r_{\min}=0,62$ iki $r_{\max}=0,77$;
- su rentabilumu: nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,76$.

Ekspertų, žinančių faktinę padėtį tirtose komandose pateiktų įverčių koreliacijos su šešiomis testo dimensijomis svyravo nuo $r_{\min}=0,50$ iki $r_{\max}=0,66$. Taip pat testo autoriai atliko faktorinę testo validaciją, kurios faktorinės analizės ir statistinių duomenų rezultatai patvirtina, kad testas yra validus. G. Merkio mokslinė grupė nustatė, kad faktorinės validacijos ir vidinės konsistencijos kriterijų požiūriu, Lietuvoje yra pasiekti labai aukšti šio testo rodikliai (D. Vyšniauskienė, 2002, M. Dromantas, 2002 ir kt.). Daugelio mokslininkų teigimu, privalu laikytis tokių faktorinės validacijos sąlygų (Bitinas, 1998; G. Merkys ir kt., 2002, M. Dromantas, G. Merkys, 2004) :

- Dimensijos, turi būti interpretuojamos teoriškai. Jei tyrinėtojas negali pagrįsti, kodėl būtent šis testo situacijų derinys pateko į vieną faktorių ir ką šis derinys reiškia, tai faktorinė analizė, kaip metodas, netenka prasmės;
- Struktūroje turi būti bent trys kintamieji, kurie koreliuoja su ekstrahuotu faktoriumi pakankamai aukštai ($r \geq 0,60$);

„Team Puls“ autoriai apibūdindami testo patikimumą panaudojo vidinės konsistencijos matą *alfa-koeficientą* (α) kurį sukūrė Cronbach (koeficiento populiarumą lėmė tai, kad jis nereikalauja atlikti ir tarpusavyje koreliuoti pakartotinių matavimų, tačiau įvertina to paties matavimo duomenų suderinamumą – vidinę konsistenciją). Kuo labiau koeficiento reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \leq 1,00$), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija (testas matuoja tiksliau). Statistinių – psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės lygios vienetai nepasitaiko. Žema koeficiento reikšmė laikoma mažesnė už 0,5 ($\alpha \leq 0,50$), tuomet laikoma, kad matavimo instrumento patikimumas yra nepakankamas. Gerai sudarytam klausimynui šio koeficiento reikšmė turėtų būti didesnė negu 0,7 ($0,7 \leq \alpha$), (kai kurie autoriai išskiria 0,6), bet ne didesnė negu 1 ($\alpha \leq 1,00$). Pagal autorių pateiktus duomenis, testo dimensijų vidinė konsistencija (alfa – koeficientai pagal Cronbach‘ą):

7 lentelė. Testo „Team Puls“ vidinė konsistencija

TESTO KLAUSIMŲ (SITUACIJŲ) PAVYZDŽIAI	DIMENSIJOS IR JŲ VIDINĖS KONSISTENCIJOS (Cronbach - α)
<ul style="list-style-type: none"> ● Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami; ● Pasiekti komandos rezultatai yra puikūs. 	Orientacija į tikslą ir pasiekimus <i>Cronbach-$\alpha=0,84$</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi; ● Pasitaiko, kad atskiri komandos nariai vengia asmeninės atsakomybės 	Atsidavimas darbui ir atsakomybė <i>Cronbach-$\alpha=0,88$</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Komandoje visi pasidalina svarbia informacija; ● Komandoje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos nuomonę. 	Komunikacija komandoje <i>Cronbach-$\alpha=0,96$</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Komandos vadovas reikalų paprastai nesprendžia vienas ir nepasitaręs su kitais komandos nariais; ● Vadovas savo klaidas ir „žioplystes“, pasitaikius progai, bando suversti darbuotojams 	Vadovavimas komandai <i>Cronbach-$\alpha=0,95$</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs; ● Bendras darbas komandoje kartais būna netinkamai planuojamas ir silpnai koordinuojamas 	Komandos organizavimas <i>Cronbach-$\alpha=0,89$</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Jei reikia, komanda sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių; ● Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą. 	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje <i>Cronbach-$\alpha=0,85$</i>

Šaltinis: sudaryta pagal J. Wiedermann, E. Watzdorf ir P. Richter, 2000

Pagal autorių (J. Wiedermann, E. Watzdorf ir P. Richter, 2000) pateiktus duomenis, testo dimensijų vidinė konsistencija svyruoja nuo 0,84 iki 0,96 ($0,84 \leq \alpha \leq 0,96$). Testas yra patikimas ir labai tikslus.

3 KOMANDINIO DARBO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Šiame darbe panaudota statistinių duomenų apdorojimo programinė įranga „IBM SPSS Statistics 20“. Programos pagalba atlikta:

- Apskaičiuotas ir įvertintas testo vidinio suderinamumo matas (Cronbach – alfa koeficientas (α)) ir nustatytas testo duomenų suderinamumas;
- Apskaičiuotas ir įvertintas nagrinėjamų kintamųjų (testo situacijų ir atitinkamų dimensijų) tarpusavio ryšys ir jo stiprumas (koreliacijos koeficientai (r));
- Remiantis situacijų įvertinimo vidurkiais ir standartiniais nuokrypiais, pagal testo dimensijas apskaičiuotos ir įvertintos bei palygintos darbo komandų stipriosios ir silpnosios pusės;
- Palygintos tiriamų organizacijų komandų narių psichologinio klimato dimensijos ir jos situacijų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s);
- Apskaičiuoti testo situacijų ir atitinkamų dimensijų tirtose organizacijose komandų narių ir jų vadovų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s).

Siekiant tyrimo tikslo – ištirti bei palyginti komandinio darbo raiškos ypatumus privačioje gamybinėje įmonėje UAB „Teltonika“ ir viešajame „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ sektoriuje – buvo diagnozuojama:

- LR Ryšių reguliavimo tarnybos ir UAB „Teltonika“ testuojamųjų komandos narių **demografiniai rodikliai** (pagal lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą ir kt.) ir jų įvertinimas bei palyginimas;
- Privačiam sektoriui priklausančios organizacijos UAB „Teltonika“ **darbuotojų statistiniai testo atsakymų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai** pagal testo situacijas (klausimus) ir atitinkamas dimensijas. Tikslas – nustatyti, kaip organizacijos darbo komandų nariai ir jų vadovai vertina komandinio darbo situacijas, kokios stipriosios ir silpnosios komandų ir jų vadovų pusės (pagal testo dimensijas);
- Viešajam sektoriui priklausančios organizacijos LR Ryšių reguliavimo tarnybos **darbuotojų statistiniai testo atsakymų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai** pagal testo situacijas (klausimus) ir atitinkamas dimensijas. Tikslas – nustatyti, kaip organizacijos darbo komandos vertina komandinio darbo situacijas, kokios stipriosios ir silpnosios komandų pusės (pagal testo dimensijas);
- Lietuvos viešojo ir privataus sektorių **organizacijų komandinio darbo efektyvumo palyginimas** pagal atitinkamus kriterijus (komandinio darbo dimensijas);

Panaudojant „IBM SPSS Statistics“ programinę įrangą ir suvedus testų duomenis, įvertintas klausimyno dimensijų vidinis nuoseklumas abejose organizacijose.

8 lentelė. Testo „Team Puls“ testo vidinis nuoseklumas

TESTO DIMENSIJOS	VIDINĖS KONSISTENCIJOS (Cronbach - α)	
	UAB „Teltonika“	RRT
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	<i>Cronbach-α=0,85</i>	<i>Cronbach-α=0,92</i>
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	<i>Cronbach-α=0,82</i>	<i>Cronbach-α=0,93</i>
Vadovavimas komandai	<i>Cronbach-α=0,92</i>	<i>Cronbach-α=0,88</i>
Komandos organizavimas	<i>Cronbach-α=0,87</i>	<i>Cronbach-α=0,90</i>
Komunikacija komandoje	<i>Cronbach-α=0,93</i>	<i>Cronbach-α=0,91</i>
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	<i>Cronbach-α=0,89</i>	<i>Cronbach-α=0,87</i>
Psichologinis klimatas	<i>Cronbach-α=0,92</i>	<i>Cronbach-α=0,89</i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus

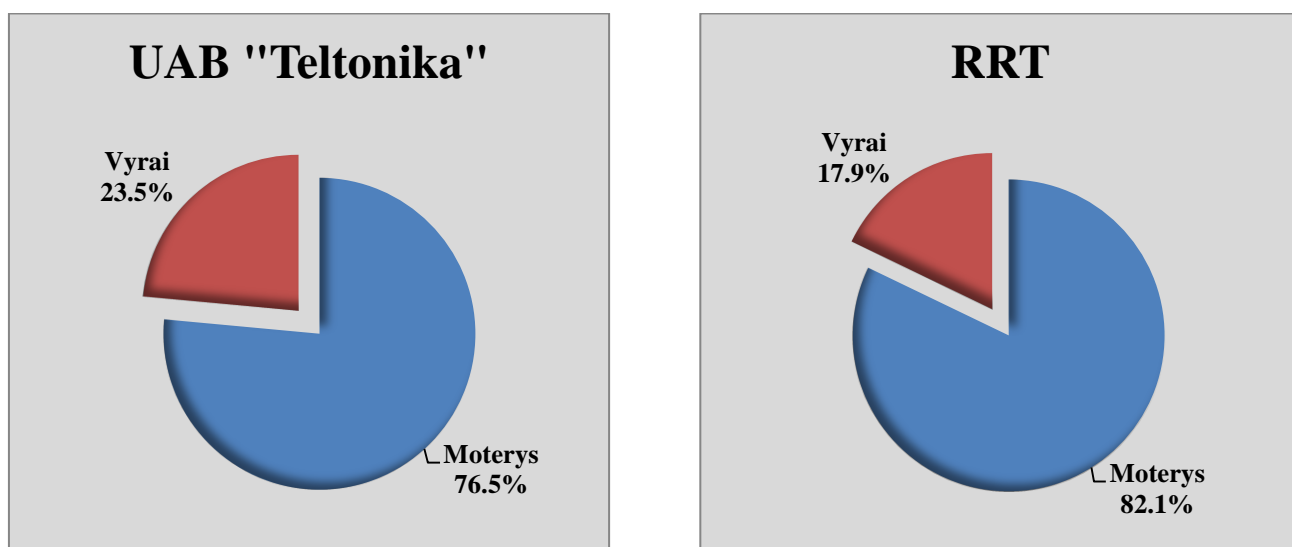
UAB „Teltonika“ ir LR Ryšių reguliavimo tarnyboje atliktų testų dimensijų vidinės konsistencijos atitinkamai svyravo nuo 0,82 ir 0,93 ($0,82 \leq \alpha \leq 0,93$). Palyginant su testo autorių pateiktomis vidinėmis konsistencijos koeficientų reikšmėmis ($0,84 \leq \alpha \leq 0,96$), galima teigti, kad viešajame (LR Ryšių reguliavimo tarnyba) ir privačiame (UAB „Teltonika“) sektoriuose atlikto testo dimensijų vidinė konsistencija yra aukšta, o tai reiškia, kad testo matavimai yra tikslūs.

Svarbu atkreipti dėmesį į 7 – tąją dimensiją, kuri buvo prijungta prie testo. Įvertinus matavimo duomenų suderinamumą (vidinę konsistenciją) šioje dimensijoje (*Cronbach- α =0,89*), galime teigti, kad prijungta dimensija ir jai priklausančios situacijos (klausimai) yra tikslūs ir patikimi, kaip ir kitos dimensijos.

3.1 Tyrimo testo rezultatai

3.1.1 Tyrimo demografiniai rodikliai

Kaip jau buvo minėta, organizacijoje UAB „Teltonika“ buvo apklausti 34 darbuotojai atstovaujantys šešioms darbo komandoms. Iš jų 76,5% respondentų sudaro moterys (26 respondentai) ir atitinkamai 23,5% vyriškos lyties atstovai (8 respondentai). Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyboje apklausti 28 respondentai, iš jų 82,1% sudaro moterys (23 respondentai) ir atitinkamai 17,9% - vyrai (5 respondentai).

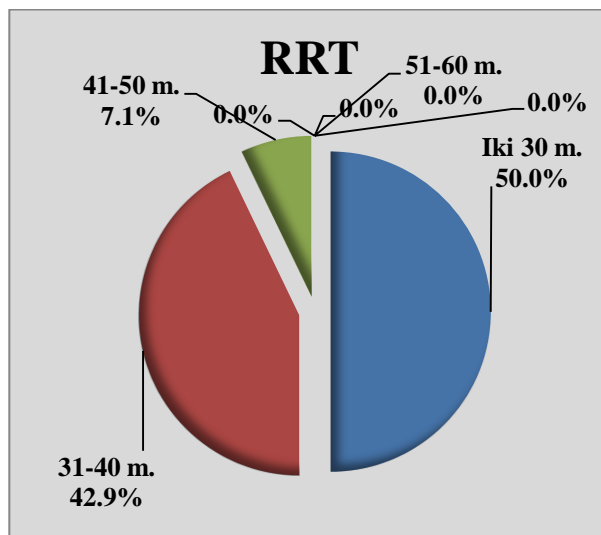
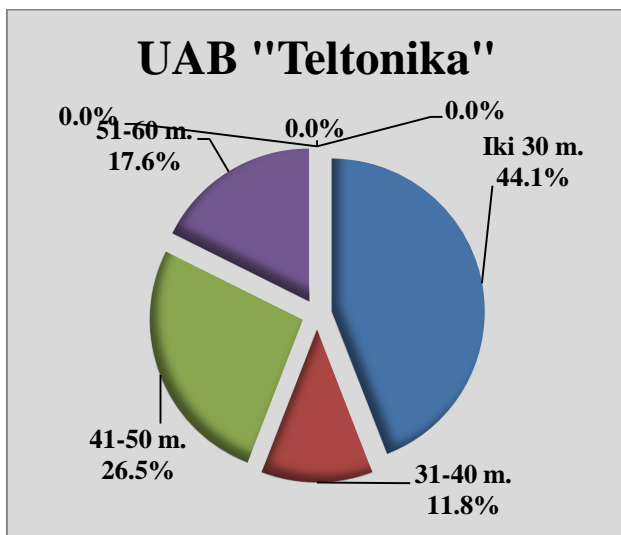


2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Remiantis praktinėmis žiniomis, kad komandų eiliniai nariai ir komandų vadovai komandinį darbą linkę vertinti skirtingai, organizacijoje UAB „Teltonika“ buvo išskirti komandų vadovų anketiniai duomenys ir palyginti su komandų narių testo rezultatais kitame skyriuje. Iš 34 organizacijos apklaustųjų, komandų vadovai sudarė 20,6% visų respondentų (7 komandų vadovai). RRT organizacijoje visi apklaustieji prisiskyrė „komandos nario“ statusą, todėl viešojo sektoriaus organizacijos tarp komandų vadovų ir eilinių narių anketinės statistikos palyginimų analizės sudaryti negalima.

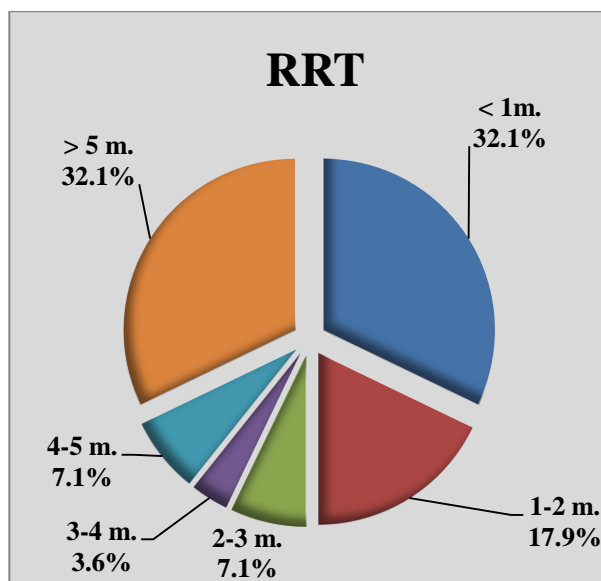
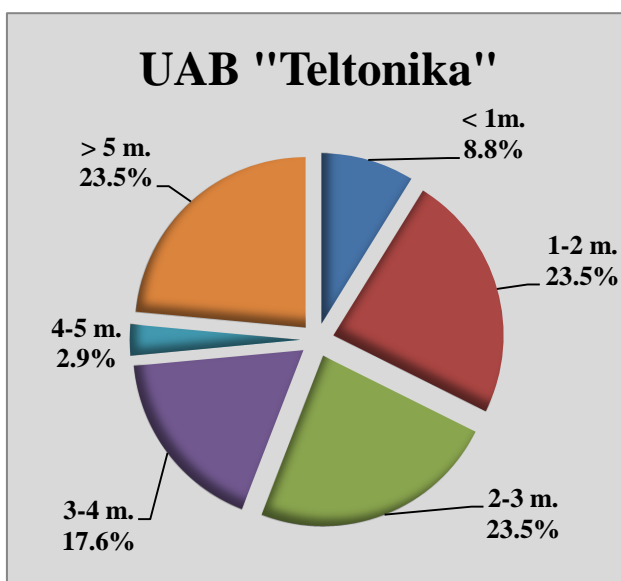
Apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal amžių parodo, kad UAB „Teltonika“ ir LR Ryšių reguliavimo tarnybos organizacijose didžiąją dalį respondentų sudaro darbuotojai iki 30 metų. Verta atkreipti dėmesį, kad RRT organizacijos apklaustųjų vidutinis amžius neviršija 51 metų, o tuo tarpu UAB „Teltonika“ organizacijoje tokio amžiaus respondentų pasitaikė net 17,6%.



3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimui reikšminga kita tiriamųjų charakteristika – darbo stažas tiriamosiose organizacijose. Tyrimo imtyje darbuotojų bendras darbo stažas UAB „Teltonika“ ir RRT organizacijoje svyruoja praktiškai vienodai nuo 1-erių iki 5-erių ir daugiau metų, bet reikia atkreipti dėmesį, kad respondentų, turinčių mažesnę nei vienerių metų darbo praktiką pasireiškė RRT organizacijoje (32,1%), o taip pat ir darbuotojų, turinčių didesnę darbo patirtį ir dirbančių ilgiau nei penkerius metus (32,1%). Kalbant apie UAB „Teltonika“ tyrimo rodiklius pagal darbo stažą galima teigti, kad respondentai minėtoje organizacijoje yra labiau įgudę atitinkamuose pareigose, galbūt geriau žino savo komandą ir testo anketos buvo tikslesnės lyginant su RRT.

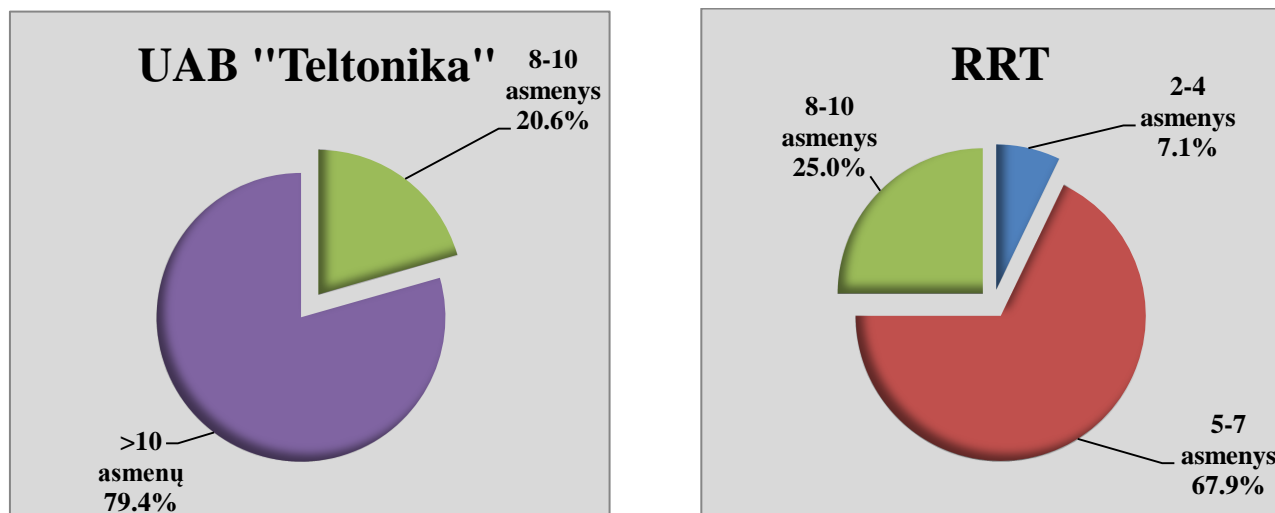


4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kalbant apie respondentų atitinkamų pareigų išmanymą, verta paminėti kitą tiriamųjų charakteristiką – išsilavinimą. Viešojo ir privataus sektorių organizacijose ženkliai skiriasi respondentų išsilavinimo lygis. Jeigu apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal amžių abiejuose sektoriuose buvo daugiau ar mažiau panašūs, tai pagal išsilavinimą galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijoje dirba žymiai labiau kvalifikuoti darbuotojai, kuriems Lietuvos švietimo sistemoje suteikti magistro diplomai. Visi 100% tiriamų respondentų RRT organizacijoje yra baigę magistratūros studijas. Taip yra todėl, kad įdarbinimo reikalavimai į viešojo sektoriaus organizacijas yra žymiai aukštesni. Tuo tarpu UAB „Teltonika“ kas antras darbuotojas yra baigęs specializuotus profesinius mokymus arba neuniversitetines studijas ir tik labai maža respondentų dalis turėjo universitetinį išsilavinimą (5,9%).

Teorinėje dalyje buvo minėta bendra teoretikų nuomonė, kad komanda – tai dviejų ar daugiau asmenų grupė, efektyviai siekianti bendro tikslo. Bet nei vienas autorius nenurodo tikslaus komandos narių skaičiaus, kuris nurodytų teisingos komandos dydį. Kalbant apie UAB „Teltonika“ organizacijos atlikto testo pagal komandos narių dydžių rodiklius, pasižymėjo didesnės negu dešimties asmenų darbo komandos ir nemažesnės negu aštuonių narių susibūrusios darbo komandos. Visgi didesnę dalį minėtoje organizacijoje sudaro darbo komandos iš daugiau negu dešimties narių, kas gali blogai įtakoti sprendimų priėmimams ir atsakomybės pasiskirstymui. RRT organizacijoje visiškai priešinga situacija – didžiąją dalį sudaro komandos iš 5 – 7 asmenų. Komandų, kurių sudėtyje būtų daugiau negu 10 narių – nėra. Remiantis mokslininkų teorijomis, galima teigti, kad RRT organizacijoje, pagal komandos narių skaičių, komandos yra geresnės, nes geriausia komanda pasak autorių sudaro nuo 6 iki 10 žmonių. Užsienio autoriai, kaip M. Kirton (2000), S. Law (2001) ir J. Stewart (2001). pritaria šiai teorijai pabrėždami, kad efektyvios komandos sudėtyje optimaliausia yra ne daugiau nei dešimt ir ne mažiau negu trys žmonės, kurie turi būtiniausius įgūdžius ir atlieka reikalingiausius komandinius vaidmenis.



5pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal komandų dydį

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3.1.2 Tyrimas pagal testo situacijų stiprumą

Duomenų analizės etape tiriami ir palyginami komandinio darbo raiškos ypatumai privačiame sektoriuje priklausiančios organizacijos **UAB „Teltonika“ ir viešajame sektoriuje – LR Ryšių reguliavimo tarnyba (toliau RRT). Nustatomi ir lyginami darbuotojų statistiniai testo atsakymų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai** pagal testo situacijas (klausimus) ir atitinkamas dimensijas. Tikslas – nustatyti, kaip organizacijų darbo komandų nariai ir jų vadovai vertina komandinio darbo situacijas, kokios stipriosios ir silpnosios komandos narių ir jų vadovų pusės. Palyginti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų komandų narių vertinimus pagal atitinkamas testo situacijas ir dimensijas.

Komandinio darbo situacijų analizei pasirinkti testo situacijų įvertinimo vidurkio (\bar{x}), standartinių nuokrypių (s) matai, pagal kuriuos nustatyta, kaip tiriamų organizacijų darbo komandų nariai ir jų vadovai vertina komandinio darbo situacijas, kokios stipriosios ir silpnosios jų pusės. Kokie vertinimo skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus tiriamų organizacijų.

„Team Puls“ testas kiekvienai situacijai turi 4 galimus atsakymų variantus, todėl teoriškai vidutinis testo, dimensijų ir pavienių situacijų įvertis gali svyruoti nuo 0 iki 3 balų, bet dėl žinomo statistinio dėsnio (pavienių įverčių išsidėstymas apie vidurkį), neverta tikėtis vidutinių įverčių (vidurkių) artimų nuliui ar trejetui. Kadangi beveik visos testo situacijos yra pateiktos pozityvios (su tikslu nustatyti gerąsias ir stipriąsias komandinio darbo puses) – visų balų įvertinimas yra skaitomas, kad kuo vidutinis balas didesnis (artėja prie 3), tuo komanda funkcionalesnė ir atvirkščiai – kuo vidutinis balas labiau artėja prie 0, tuo labiau komanda yra disfunkcionalesnė.

7 – osios dimensijos trys testo psichologinio klimato situacijos (klausimai) (priešingai, negu visų 6 „Team Puls“ dimensijų) suformuotos negatyviai t.y. parodo silpnąsias ir blogąsias komandinio darbo puses. Todėl šioje dimensijos atskiroje situacijoje visų balų įvertinimas yra skaitomas, kad kuo vidutinis balas didesnis (artėja prie 3), tuo komanda turi blogesnę psichologinę klimatą ir atvirkščiai – kuo vidutinis balas labiau artėja prie 0, tuo labiau komanda yra stipresnė psichologiniu klimatu.

Analizuojant testo vidutinius įverčius vertinti komandos funkcionalumą vien tik vidutiniais situacijų ir atitinkamų dimensijų įvertinimo balais neužtenka, nes tikėtina, kad vieni komandos nariai vertins labai gerai vieną situaciją, o kitos komandos (tos pačios organizacijos) nariai tą pačią situaciją vertins priešingai. Kad duomenys būtų tikslesni, būtina išanalizuoti organizacijų komandų narių situacijų vertinimų sklaidą (standartinį nuokrypį). Standartinis nuokrypis parodo, kaip pavienės įverčių reikšmės išsidėsto apie vidurkį. Kuo standartinis nuokrypis arčiau 0, tuo pažymimas sąlyginis respondentų nuomonių vienalytiškumas, o didesnis standartinis nuokrypis rodo, kad respondentų bendros nuomonės tuo klausimu nėra. Šalia kitų sklaidos matų testavimo praktikoje teikiama

standartiniam nuokrypiui, nes jis, priešingai nei dispersija, yra matuojamas tais pačiais mato vienetais, kaip ir aritmetinis vidurkis (M. Dromantas ir kt., 2004).

Atliktame diagnostiniame tyrime, dėmesys turi būti kreipiamas į vidurkio reikšmes didesnes už 2,5 ($\bar{x} \geq 2,5$) ir mažesnes nei 1,5 ($\bar{x} \leq 1,5$). Didesnės vidurkio reikšmės už 2,5 ($\bar{x} \leq 2,5$) reiškia gerą situacijos būklę – nieko keisti nereikia. Mažesnė vidurkio reikšmė už 1,5 ($\bar{x} \leq 1,5$) – situacijos būklė prasta, kenkianti bendram komandos pajėgumui. Vidutinė vidurkio reikšmė, esanti tarp 1,5 ir 2,5 ($1,5 \leq \bar{x} \leq 2,5$) reiškia, kad esama situacijos būklė gali šiek tiek pakenkti bendram komandos pajėgumui, bet esminės situacijos nekeičia.

Siekiant išanalizuoti respondentų vertinimų tarpusavio ryšį pagal atitinkamas testo dimensijas, apskaičiuoti koreliacijos koeficientai (r), kurie parodo nagrinėjamų kintamųjų tarpusavio ryšius (detaliau, pagal atitinkamas situacijas, koreliacijos koeficientai pavaizduoti priede nr.1).

9 lentelė. Koreliacijos koeficientai pagal testo dimensijas

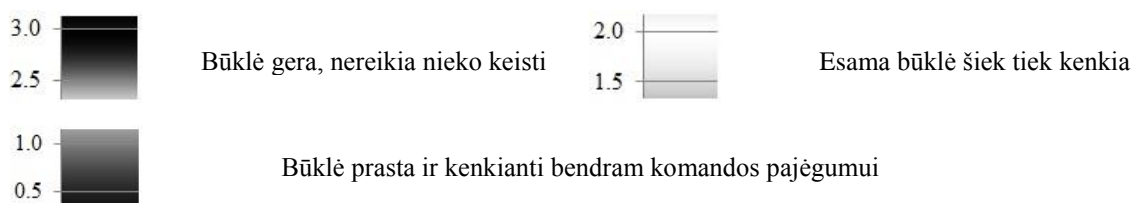
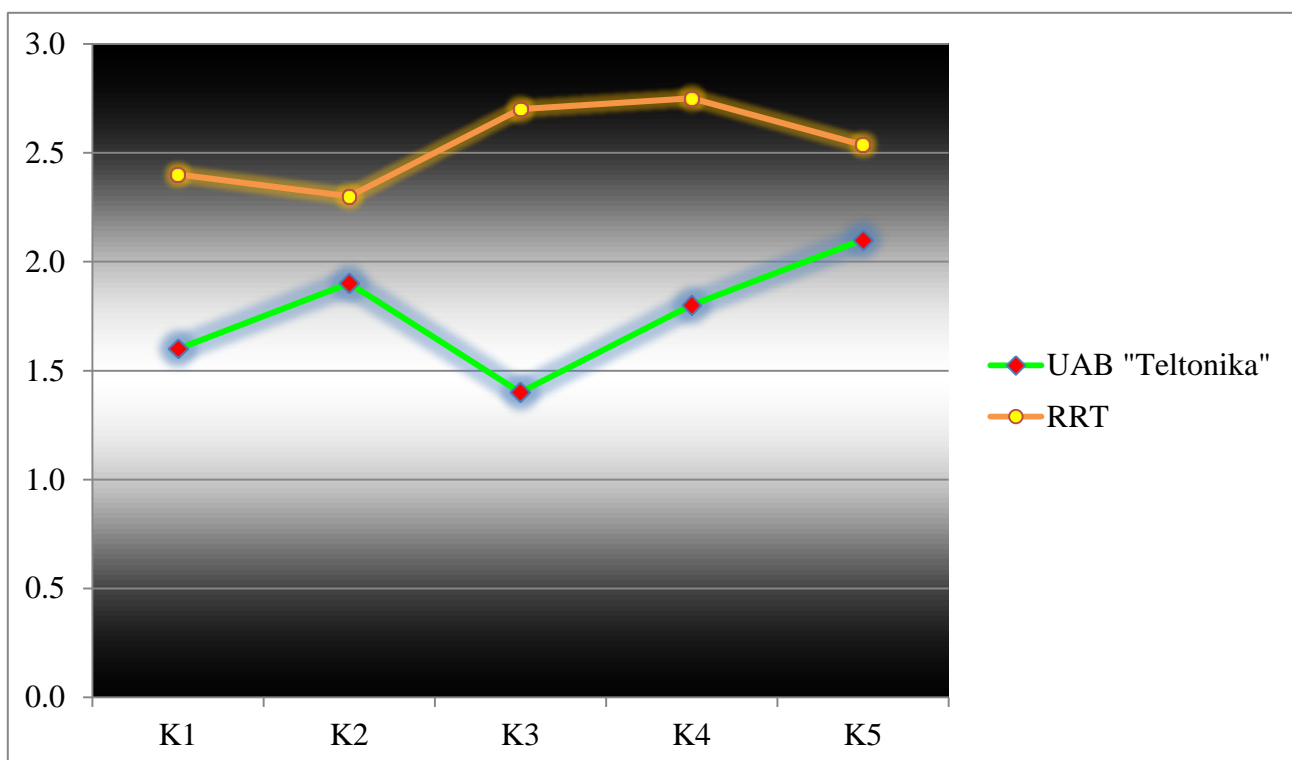
DIMENSIJOS	KORELIACIJOS KOEFICIENTAI	
	UAB „Teltonika“	LR Ryšių reguliavimo tarnyba
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	$r=0,676$	$r=0,688$
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	$r=0,709$	$r=0,725$
Vadovavimas komandai	$r=0,622$	$r=0,684$
Komandos organizavimas	$r=0,633$	$r=0,692$
Komunikacija komandoje	$r=0,716$	$r=0,673$
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	$r=0,606$	$r=0,576$
Psichologinis klimatas	$r=0,487$	$r=0,611$

Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje

Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti	K1	1.6	0.3	2.4	0.3
Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras	K2	1.9	0.6	2.3	0.5
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą	K3	1.4	0.5	2.7	0.3
Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia	K4	1.8	0.5	2.8	0.2
Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui	K5	2.1	0.3	2.5	0.3

Šaltinis: sudaryta autoriaus



6 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų vaidmuo ir statusas organizacijoje)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant įvertinti, ar tiriamų organizacijų komandų nariai turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti, paaiškėjo, kad RRT šių situacijų pasitaiko dažniau ($\bar{x}=2,4$). UAB „Teltonika“ organizacijoje įvertinus šią situaciją, būklė šiek tiek kenkia bendram komandų pajėgumui ($\bar{x}=1,6$). Tą patvirtina abiejų organizacijų respondentų sąlyginis nuomonių vienalytiškumas, kuris yra pakankamai didelis ($s=0,3$).

Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis viešojo sektoriaus tiriamojoje organizacijoje ($\bar{x}=2,3$) yra geresnis, negu privataus sektoriaus organizacijoje ($\bar{x}=1,9$), bet atitinkamai žemi šios situacijos atsakymų vidurkių standartiniai nuokrypiai parodo, kad respondentai bendros nuomonės neturi. Tai gali įtakoti skirtingi respondentų asmens bruožai, bendradarbiavimo įgūdžiai ir noras gilintis į kitas darbo sritis.

Ryšciausias atsakymų vidurkių skirtumas tarp organizacijų UAB „Teltonika“ ir RRT yra valdžios geras vertinimas ir moralus komandų palaikymas. Privačiame sektoriuje tiriamos organizacijos valdžios moralus palaikymas, pagal situacijos atsakymų vidurkius yra labai žemas ($\bar{x}=1,4$). RRT respondentų nuomonė minėtai situacijai yra labai teigiama, jos atsakymų vidurkis siekia 2,7 ($\bar{x}=2,7$), tai reiškia gerą organizacijos valdžios komandų vertinimą ir moralų palaikymą. Tą patvirtina aukštas respondentų atsakymų vienalytiškumas ($s=0,3$). Galima teigti, kad UAB „Teltonikos“ komandų būklė, atsižvelgiant į šią situaciją yra labai prasta ir kenkianti komandų bendram pajėgumui.

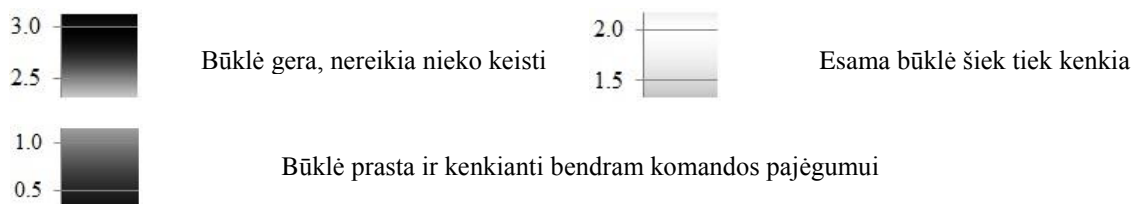
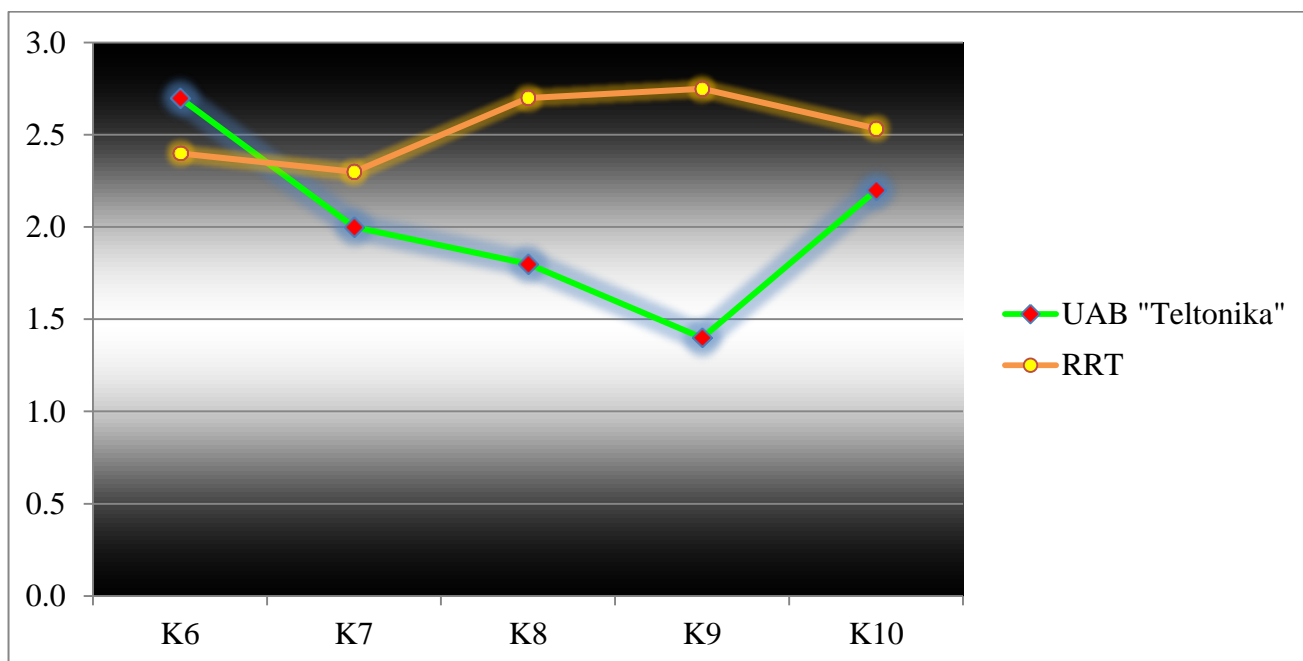
Įvairiems derinimams ir svarstymams UAB „Teltonika“ organizacijoje skiriama mažiau laiko ir pastangų nei RRT komandoms. Bendras privataus sektoriaus tiriamos organizacijos situacijos atsakymų vidurkis siekia 1,8 ($\bar{x}=1,8$), o viešojo sektoriaus organizacijos – 2,8 ($\bar{x}=2,8$), tai reiškia, kad RRT organizacijos komandų nariams skiriama tiek, kiek reikia, laiko ir pastangų įvairiems derinimams ir svarstymams. Tai pabrėžia aukštas respondentų atsakymų vidurkių vienalytiškumas ($s=0,3$).

Komandų konstruktyvios kritikos atžvilgiu, abeiose organizacijose situacijos būklė yra panaši. UAB „Teltonika“ komandų narių atsakymų vidurkis 2,1 ($\bar{x}=2,1$), o RRT organizacijos – 2,5 ($\bar{x}=2,5$). Galima teigti, kad abiejų organizacijų komandos kritikuojamos konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui. Tą patvirtina aukštas respondentų atsakymų vienalytiškumas ($s=0,3$).

11 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos orientaciją į tikslą ir pasiekimus

Orientacija į tikslą ir pasiekimus	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas	K6	2.7	0.3	2.5	0.2
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	K7	2.0	0.5	2.8	0.3
Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami	K8	1.8	0.2	2.6	0.5
Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų	K9	1.4	0.4	2.8	0.4
Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios	K10	2.2	0.3	2.7	0.3

Šaltinis: sudaryta autoriaus



7 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (orientacija į tikslą ir pasiekimus)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Bene pačius pozityviausius atsakymų vidurkius gaunančios situacijos tiriamosiose organizacijose turi informacijos sugrįžimas komandoms, kaip jų (gerai ar blogai) yra vertinami darbai. Daugelis ($s=0,3$) UAB „Teltonika“ organizacijos darbo komandų narių teigia, kad situacijos būklė yra gera, nereikia nieko keisti ($\bar{x}=2,7$), su tuo sutinka ir praktiškai visi RRT organizacijos nariai ($\bar{x}=2,5$; $s=0,2$).

UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariai turi skirtingą nuomonę ($s=0,5$) situacijoje, kuri nusako tolygų darbų pasiskirstymą visiems komandos nariams. Vieni mano, kad siekiant bendro tikslo, komandoje dažniausiai dirba visi, kiti mano, kad komandoje darbai pasiskirstomi netolygiai. Todėl bendras situacijos atsakymų vidurkis yra pakankamai žemas ir siekia 2,0 ($\bar{x}=2,0$). Sprendžiant apie gautą atsakymų vidurkį, galima teigti, kad esama būklė šiek tiek kenkia bendram komandos pajėgumui. RRT organizacijoje ši situacija žymiai geresnė – bendras situacijos nuomonių vidurkis yra 2,8 ($s=2,8$), tą patvirtina organizacijos respondentų atsakymų vienalytiškumas, kuris siekia 0,3 ($s=0,3$).

Kalbant apie komandoms pateikiamų tikslų realumą ir pasiekiamumą, gauti rezultatai parodo, kad praktiškai vienbalsiai ($s=0,2$) UAB „Teltonikos“ darbo komandos mano, jog ne visada komandoms keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami. Organizacijos komandų narių atsakymų vidurkis yra 1,8 ($\bar{x}=1,8$), tai reiškia, kad esama būklė šioje situacijoje šiek tiek kenkia komandų bendram pajėgumui. RRT organizacijoje šios situacijos būklė žymiai geresnė ($\bar{x}=2,6$), nieko keisti nereikia. Bet reikia paminėti, kad RRT organizacijoje yra komandų narių, kurie mano, jog pateikti tikslai yra jiems nerealūs ir nepasiekiami. Tai yra normalu, nes pagal demografinius rodiklius, RRT organizacijoje yra daug suburtų komandos narių, kurių darbo stažas nesiekia vienerių metų (32,1%).

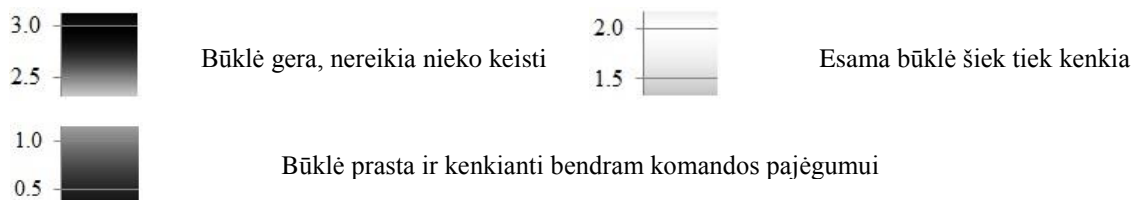
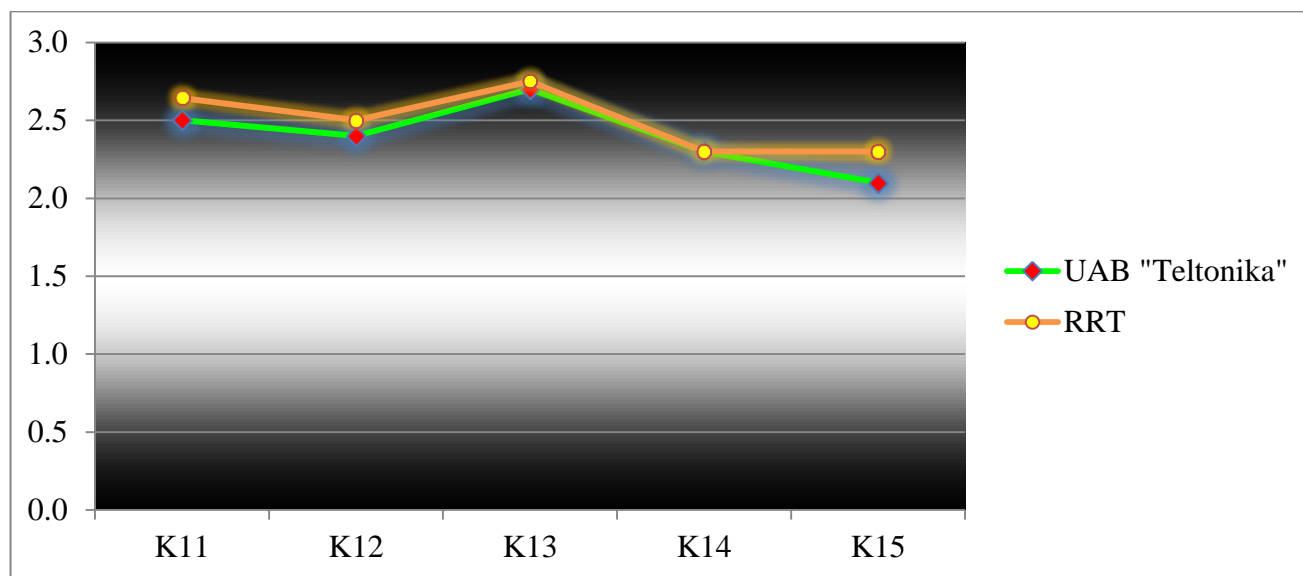
Reikia atkreipti dėmesį į situaciją, kuri nurodo laiko skirimą pakartotiniams darbams, siekiant geresnių rezultatų. UAB „Teltonika“ organizacijoje ši situacija yra prasta ir kenkianti bendram komandos pajėgumui, nes daugelis organizacijos komandų narių ($s=0,4$) mano, kad darbo reikalai laikas nuo laiko komandoje neapsvarstomi iš naujo siekiant geresnių rezultatų ($\bar{x}=1,4$). Su tokiu pačiu nuomonių vienalytiškumu ($s=0,4$), RRT organizacijos komandų nariai mano, kad darbo reikalai laikas nuo laiko yra apsvarstomi ($\bar{x}=2,8$). Vėl galime daryti išvadą, kad privataus sektoriaus organizacijoje UAB „Teltonika“ komandų nariams neskiriama laiko padarytų darbų analizei, kas gali kenkti bendram komandos pajėgumui ir siekiant organizacijos tikslų.

Prioritetinės užduotys abiejų organizacijų komandų nariams yra pakankamai aiškios, tą parodo situacijos atsakymų vidurkiai, atitinkamai UAB „Teltonika“ – 2,2 ($\bar{x}=2,2$) ir RRT – 2,7 ($\bar{x}=2,7$) ir standartiniai atsakymų vidurkių nuokrypiai ($s=0,3$).

12 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal vadovavimą komandai

Vadovavimas komandai	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja	K11	2.5	0.4	2.6	0.3
Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę	K12	2.4	0.6	2.5	0.2
Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja	K13	2.7	0.3	2.8	0.5
Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti	K14	2.3	0.4	2.3	0.2
Visi komandos nariai pilnai pasitiki vadovu	K15	2.1	0.3	2.3	0.2

Šaltinis: sudaryta autoriaus



8 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (vadovavimas komandoms)

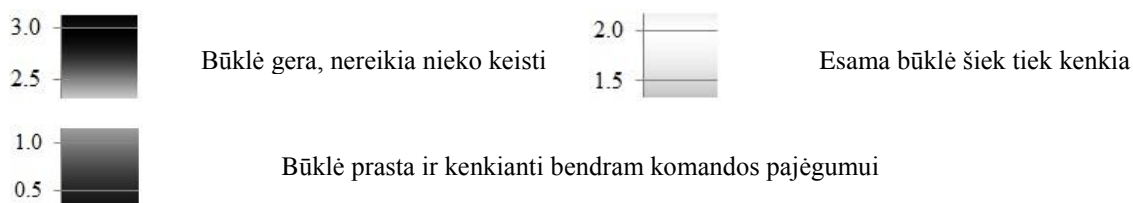
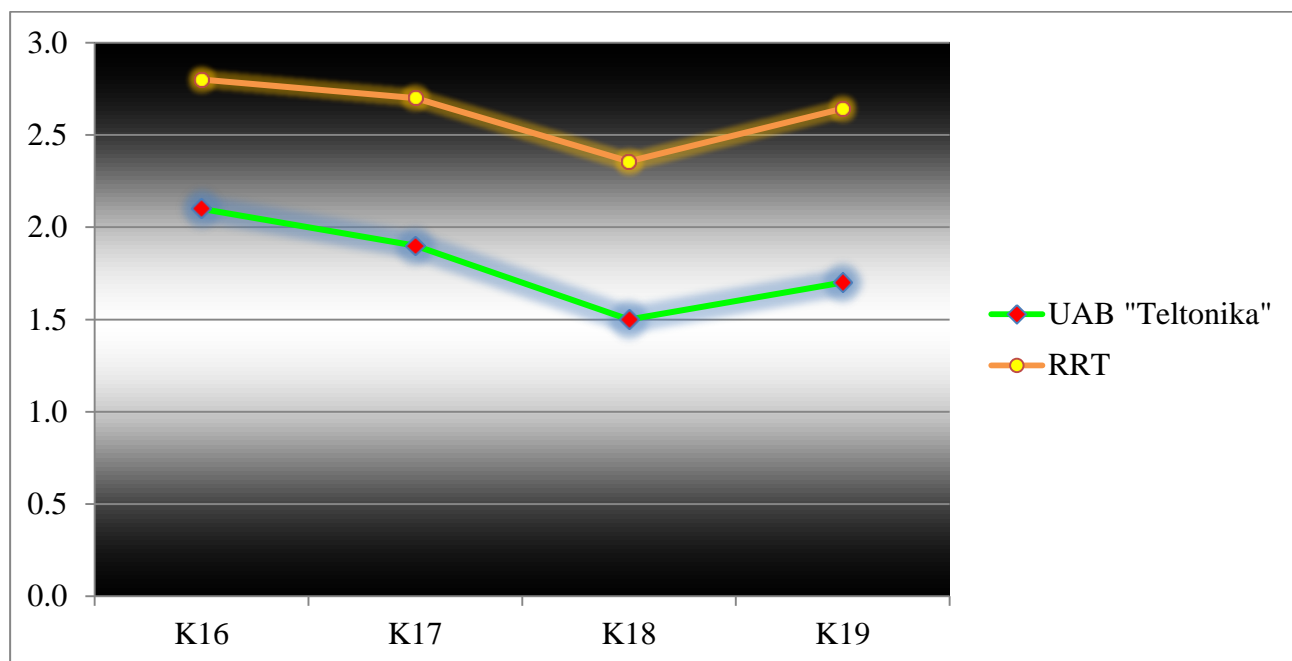
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Testo analizės duomenys parodo, kad viešajam ir privačiam sektoriui priklausančių organizacijų tiriamųjų komandų narių atsiliepimas apie komandų vadovavimą vidutinės vidurkių reikšmės ne mažesnės negu 2,1 ir ne didesnės negu 2,8 ($2,1 \leq \bar{x} \leq 2,8$) tuo tarpu standartinis nuokrypis atitinkamoms situacijoms yra pakankamai skirtingas. Didžiausias nuomonių nesuderinamumas UAB „Teltonika“ organizacijoje pasižymi vadovo saugojimo ir skatinimo komandos vienybės situacijoje ($s=0,6$), tuo tarpu RRT organizacijoje didžiausias nuomonių nesutapimas pasižymi vadovo vertinimo pusiausvyros situacijoje ($s=0,5$). Geriausias abiejų organizacijų komandų narių nuomonių vienalytiškumas išryškėja kalbant apie pasitikėjimą komandų vadovais, standartinis nuokrypis ne didesnis negu 0,3 ($s=0,3$).

13 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komandos organizavimą

Komandos organizavimas	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs	K16	2.1	0.3	2.8	0.2
Komandos uždutys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	K17	1.9	0.2	2.7	0.3
Komandoje randama pakankamai laiko naujoms idėjoms išskelti ir problemų sprendimams ieškoti	K18	1.5	0.4	2.4	0.3
Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę	K19	1.7	0.6	2.6	0.4

Šaltinis: sudaryta autoriaus



9 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų organizavimas)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Komandos organizavimo dimensijos situacijų analizės metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus komandų nariai komandų organizavimo dimensiją vertina pastebimai aukštesniais rezultatais, negu privataus sektoriaus organizacija UAB „Teltonika“. Stipriausia UAB „Teltonika“ komandų narių dimensijos situacija pasižymi aiškiais pasitarimų tikslais, turiniu ir eiga. Situacija įvertinta 2,1 ($\bar{x}=2,1$) vidurkio reikšme, tą patvirtina tiriamos organizacijos respondentų atsakymų vienalytiškumas, kuris yra lygus 0,3 ($s=0,3$). Dimensijos situacijos būklė nėra pakankamai gera komandos narių pajėgumams, tai gali įtakoti skiriamo laiko pasiruošimams stygius, kuris minėtoje organizacijoje pasižymėjo kitose

dimensijose. Reikia atkreipti dėmesį RRT organizacijos požiūrį į šią dimensijos situaciją. Tyrimai rodo, kad praktiškai vienbalsiai ($s=0,2$) RRT organizacijos komandų nariai, atsižvelgdami į aiškius pasitarimų tikslus, turinį ir eigą situaciją įvertino vidutiniu 2,8 ($\bar{x}=2,8$) balu, tai patvirtinančiu standartiniu nuokrypiu, kuris lygus 0,2 ($s=0,2$).

Taip pat RRT organizacijos komandų nariai vertino kitas komandų organizavimo dimensijos situacijas, kurių bendri testo atsakymų vidurkiai siekė nuo 2,4 iki 2,8 ($2,4 \leq \bar{x} \leq 2,8$), tai reiškia, jog esama situacijų būklė yra iš esmės gera ir nieko keisti nereikia.

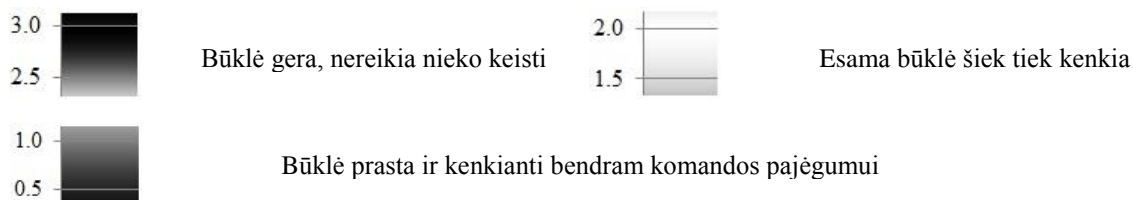
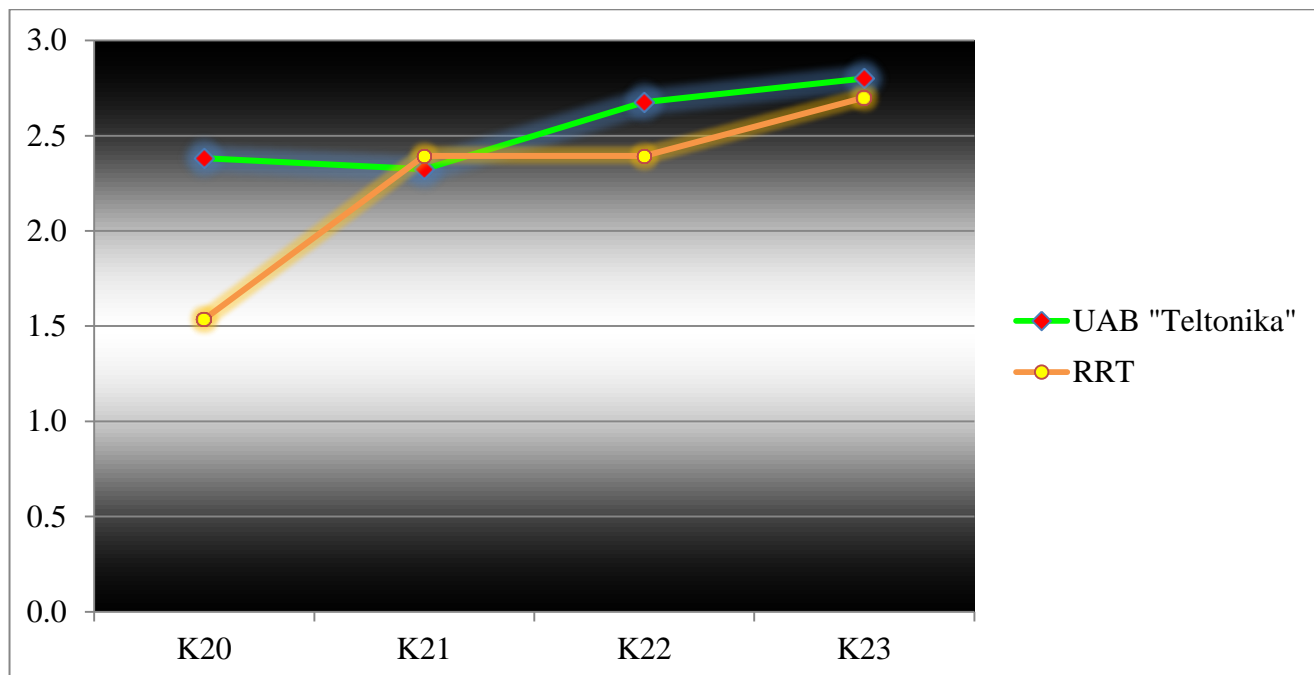
Reikia paminėti, kad šios dimensijos situacijas UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariai vertino mažesniais balais, negu RRT organizacijos respondentai. Aiškiai matyti, kad UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariams labai trūksta laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti. Šią situaciją komandų nariai įvertino vidutiniu testo balu, kuris lygus 1,5 ($\bar{x}=1,5$), ką reiškia, kad esama būklė kenkia, o galbūt ir labai kenkia, nes standartinis nuokrypis šioje situacijoje lygus 0,4 ($s=0,4$), kuris parodo, kad nemažai UAB „Teltonika“ respondentų situaciją įvertino labai blogai.

Labai ryškus UAB „Teltonika“ organizacijos komandų narių nuomonių nesuderinamumas išryškėjo analizuojant dimensijos situaciją, kuri parodo komandos narių atsižvelgimą į vienas kito nuomonę priimant svarbius sprendimus. Vieni tiriamos organizacijos komandų nariai situacijos buvimą įvertino labai teigiamai, kiti labai neigiamai, tai parodo testo balų standartinis nuokrypis, kuris yra lygus 0,6 ($s=0,6$). Tai galėjo įtakoti komandų narių vaidmenys: vieni komandų nariai atlieka svarbius sprendimų priėmimus, kiti komandų nariai vadovaujasi kitų nuomone.

14 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal komunikaciją komandoje

Komunikacija komandoje	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Santūris ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę	K20	2.4	0.5	1.5	0.2
Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. "Už akių" nekalbama	K21	2.3	0.3	2.4	0.2
Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu	K22	2.7	0.4	2.4	0.4
Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti	K23	2.8	0.2	2.7	0.3

Šaltinis: sudaryta autoriaus



10 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (komandų komunikacijos)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo metu nustatyta, kad viešajam sektoriui priklausančios RRT organizacijos komandų narių atsakymai į situaciją, kuri nurodo skatinimą santūrių ir uždarių komandos narių pareikšti savo nuomonę, vertinimo vidurkis siekia vos 1,5 ($\bar{x}=1,5$) su standartiniu situacijos vertinimo nuokrypiu 0,2 ($s=0,2$). Tai reiškia, kad santūris ir uždari darbuotojai (komandos nariai), kuriuos reikia pastoviai skatinti reikšti savo nuomonę, yra praktiškai vienareikšmiškai nepripažįstami komandos narių. Šios situacijos būklė minėtoje organizacijoje yra ties riba (gali kenkti arba labai kenkti komandos bendram pajėgumui).

Šioje situacijoje UAB „Teltonika“ organizacijoje būklė yra geresnė – ji vertinama vidutiniu atsakymų balu 2,4 ($\bar{x}=2,4$) su standartiniu nuokrypiu 0,5 ($s=0,5$), tai parodo, jog bendros nuomonės šioje situacijoje nėra. Tai galėjo įtakoti organizacijos respondentų skirtingi charakterio bruožai (t.y. testą galėjo pildyti santūrūs ir uždari organizacijos komandų nariai).

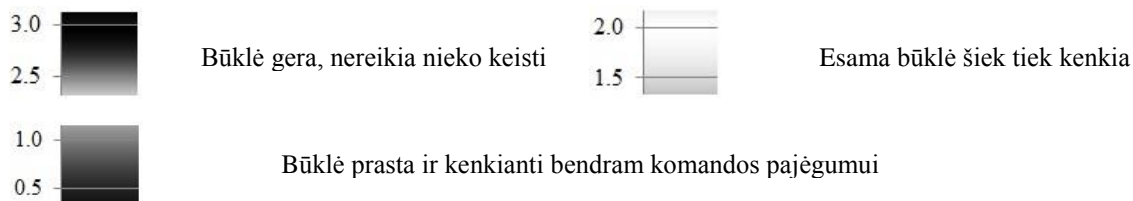
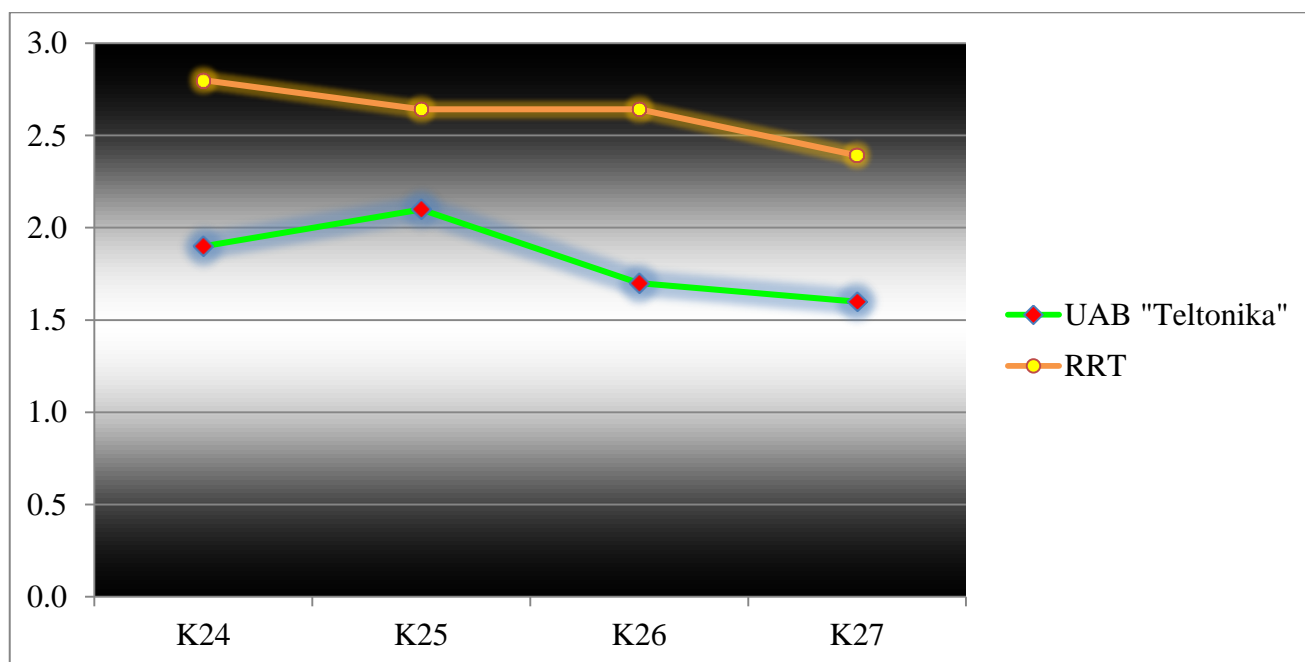
Praktiškai geriausias abiejų organizacijų komandų narių nuomonių vienalytiškumas išryškėja kalbant apie problemų ir konfliktų atvirą aptarimą ir komandos narių pasirengimą vienas kitam padėti. Bendras šių situacijų vertinimų standartinis nuokrypis svyruoja nuo 0,2 iki 0,3 ($0,2 \leq s \leq 0,3$), o vidutiniai atsakymų balai svyruoja nuo 2,3 iki 2,8 ($2,3 \leq \bar{x} \leq 2,8$). Galima teigti, kad abejose tiriamosiose viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose darbinėje aplinkoje komandų nariai pasirengę vienas kitam padėti ir „už akių“ neapkalba vienas kito.

Analizuojant klaidų pripažinimo situaciją, reikia paminėti, kad abiejų tiriamų organizacijų darbo komandų nuomonės yra labai panašios. Testo atsakymų vidurkiai UAB „Teltonika“ ir RRT atitinkamai yra 2,7 ir 2,4 ($2,7 \leq \bar{x} \leq 2,4$). Galima teigti, kad abiejų organizacijų komandų nariai mano, jog labai dažnai klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu. Esama situacijos būklė iš esmės yra gera, nieko keisti nereikia. Su tuo sutinka didžioji dalis tiriamų respondentų, tai įrodo atsakymų standartinis nuokrypis, kuris lygus 0,4 ($s=0,4$).

15 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal atsidavimą darbui ir atsakomybę

Atsidavimas darbui ir atsakomybė	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi	K24	1.9	0.4	2.8	0.2
Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsiliptų darbui	K25	2.1	0.3	2.6	0.3
Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	K26	1.7	0.2	2.6	0.2
Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas	K27	1.6	0.5	2.4	0.4

Šaltinis: sudaryta autoriaus



11 pav. Situacijų būklės įvertinimo diagrama (atsidavimas darbui ir atsakomybė)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi. Taip galima būtų apibūdinti viešojo sektoriaus tiriamos LR Ryšių reguliavimo tarnybos organizacijos darbo komandas, nes būtent taip minėtos organizacijos komandos nariai įvertino šią situaciją. Situacijos įvertinimo balo vidurkis siekia 2,8 ($\bar{x}=2,8$). Tai patvirtina organizacijos tiriamų komandų narių šios situacijos įvertinimo standartinis nuokrypis, kuris lygus 0,2 ($s=0,2$), kuris parodo respondentų nuomonių vienalytiškumą. Verta paminėti, kad UAB „Teltonika“ organizacijos didžioji komandų narių dalis

situaciją įvertino vidutiniu balu, kuris lygus 1,9 ($\bar{x}=1,9$). Tai parodo, kad UAB „Teltonika“ organizacijoje esama nagrinėjamos situacijos būklė šiek tiek kenkia bendram komandų pajėgumui.

Kalbant apie atsidavimą darbui ir atsakomybę, nagrinėjama situacija: dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek ir nesėkmės atveju. Tokiu požiūriu gali pasidžiaugti tik RRT komandų nariai, jie praktiškai vienbalsiai sukėlė vidutinį testo situacijos balą iki 2,6 ($\bar{x}=2,6$) ir su 0,2 ($s=0,2$) situacijos atsakymų standartiniu nuokrypiu patvirtino, kad jiems dalytis atsakomybe yra įprastas dalykas tiek sėkmes, tiek ir nesėkmės atveju. UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariams ši situacija nėra įprastas dalykas, jie praktiškai vienbalsiai ($s=0,2$) įvertino 1,7 ($\bar{x}=1,7$) vidutiniu testo situacijos balu. Tai parodo, kad privataus sektoriaus tiriamojoje organizacijoje esama situacijos būklė šiek tiek kenkia bendram komandų pajėgumui.

Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas. Tai situacija, kuri sukėlė didžiausius šioje dimensijoje standartinius testo atsakymų nuokrypius, svyruojančius nuo 0,4 iki 0,5 ($0,4 \leq s \leq 0,5$), o tai reiškia, kad respondentai (komandų nariai) neturi vieningos nuomonės. Kaip bebūtų, didžiausią vidutinį situacijos įvertinimo balą ($\bar{x}=2,4$) surinko RRT organizacija. UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariai, situaciją įvertino 1,6 ($\bar{x}=1,6$) vidutiniu testo balu. Tai galėjo įtakoti asmeniniai santykiai tarp darbo komandos narių. Kaip bebūtų, vidutinis testo situacijos įvertinimas pasako, kad situacijos būklė yra ant ribos ir gali pakenkti bendram komandos pajėgumui.

16 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal psichologinį klimatą

Psichologinis klimatas	Žymėjimas	UAB "Teltonika"		RRT	
		Vidurkis	Std. nuok.	Vidurkis	Std. nuok.
Komandoje yra konfliktai nesusiję su tiesioginiu darbu	K28	1.4	0.3	0.3	0.2
Komanda Jus pastebi ir šiltai sutinka	K29	2.3	0.2	2.8	0.2
Jūsų komandoje vyrauja slegianti atmosfera	K30	1.2	0.4	0.3	0.2
Komandoje yra darbuotojų, kuriuos vadovybė labiau aukština, negu jie yra verti	K31	1.6	0.5	0.4	0.3

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kaip jau buvo minėta 7 – osios dimensijos trys testo psichologinio klimato situacijos (klausimai) (priešingai, negu visų 6 „Team Puls“ dimensijų) suformuotos negatyviai t.y. parodo silpnąsias ir blogąsias komandinio darbo puses. Todėl šioje dimensijoje atskiroje situacijoje (išskyrus K29 situaciją) visų balų įvertinimas yra skaitomas, kad kuo vidutinis balas didesnis (artėja prie 3), tuo komanda turi blogesnį psichologinį klimatą ir atvirkščiai – kuo vidutinis balas labiau artėja prie 0, tuo labiau komanda yra stipresnė psichologiniu klimatu.

Atsižvelgiant į situaciją, kada komandoje yra konfliktai nesusiję su tiesioginiu darbu, didžiausią išpūdį paliko RRT komandų nariai, kurie praktiškai vienbalsiai ($s=0,2$) įvertino 0,3 ($\bar{x}=0,3$) vidutiniu testo

balu, kuris reiškia, kad situacija visai nepasitaiko. Privataus sektoriaus organizacija UAB „Teltonika“ šią situaciją įvertino 1,4 ($\bar{x}=1,4$) – kaip kartais pasitaikančią. Taip mano praktiškai visi organizacijos komandų nariai, nes situacijos atsakymų nuokrypis šiuo atžvilgiu yra 0,3 ($s=0,3$).

Kalbant apie situaciją, kai vadovybė labiau aukština tam tikrus komandų narius, negu jie yra verti, svarbu paminėti, kad šis klausimas reikalauja gilesnio apmąstymo, todėl tai gali būti priežastis, kodėl bendrai dimensijoje, ši situacija susilaukė daugiausiai respondentų nuomonių nesuderinamumo (standartinis testo atsakymų nuokrypis svyruoja nuo 0,3 iki 0,5 ($0,3 \leq s \leq 0,5$)). UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariai šią situaciją įvertino 1,6 ($\bar{x}=1,6$), kas reiškia, kad vieniems komandų nariams ši situacija pasitaiko kartais, o kitiems netgi labai dažnai. RRT organizacijos komandų nariai tokią situaciją vertina skeptiškai, jie mano, kad praktiškai niekada arba labai retai nepasitaiko darbuotojų, kuriuos vadovybė nepagrįstai išaukštintu.

Turbūt situacija, kuri geriausiai nupasakoja psichologinį klimatą tarp komandos narių, yra K30 žymėjimu pažymėta situacija, kuri nusako, kad komandoje yra slegianti atmosfera. Sunku būtų įsivaizduoti, kad tokioje situacijoje komandos gali dirbti, bet kaip parodė UAB „Teltonika“ organizacijos komandų vidutinis įvertinimo balas, kuris siekia 1,2 ($\bar{x}=1,2$), jog kai kurie organizacijos komandų nariai tokią situaciją pažymėjo kaip „kartais pasitaiko“. Atitinkamai šiai situacijai standartinis atsakymų nuokrypis yra 0,4 ($s=0,4$), tai parodo respondentų nuomonių nesuderinamumą. RRT organizacijoje su slegiančia atmosfera situacija palanki, praktiškai visi komandų nariai mano, jog ši situacija niekada nepasitaiko.

Reikia nepamiršti ketvirtosios (K29) psichologinio klimato situacijos, kuri šioje dimensijoje yra vienintelė pozityvi situacija. Ji aprašo ar komanda savo narius pastebi ir šiltai sutinka. Šioje situacijoje vertinimas kaip ir visų kitų dimensijų situacijų vertinimai – kuo vidutinis testo situacijos balas arčiau 3, tuo komanda turi pozityvesnę komandos kolegų pastebėjimą ir sutikimą. Abiejų organizacijų komandų nariai praktiškai vienbalsiai ($s=0,2$) teigia, kad situacija pasitaiko dažnai arba labai dažnai.

Toliau, remiantis tyrimo analizės metu gautais rezultatais, išskiriami komandų vadovai ir jų testo rezultatai pagal testo dimensijas, atsakymų vidurkius (\bar{x}) ir standartinius nuokrypius tarp komandos vadovų ir komandos eilinių narių UAB „Teltonika“ organizacijoje. Gauti įdomūs rezultatai:

17 lentelė. Tyrimo analizės duomenys pagal testo dimensijas (vadovų ir komandų narių)

DIMENSIJOS	Komandos vadovai	Komandos nariai	Std. Nuokr.
	Vidurkis	Vidurkis	
Komandos vaidmuo ir statusas	2.6	1.8	0.6
Orientacija į tikslą ir pasiekimas	2.5	2	0.4
Vadovavimas komandai	2.7	2.4	0.2
Komandos organizavimas	2.3	1.8	0.4
Komunikacija komandoje	2.7	2.5	0.1
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	2.2	1.8	0.3

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nenuostabu, kad komandos vaidmens ir statuso dimensijos vertinimo vidurkis komandos vadovų yra aukštesnis ($\bar{x}=2,6$), o komandos eilinių narių yra vidutinis situacijų įvertinimo balas 1,8 ($\bar{x}=1,8$). Tarp komandos narių ir vadovų atsakymų vidurkių standartinis nuokrypis yra 0,6 ($s=0,6$), kas parodo nuomonių nesuderinamumą. To priežastimi gali būti aukštesnis vadovų statusas organizacijoje.

Orientacijos į tikslą ir pasiekimus dimensijoje aukštesnius vertinimo vidurkius gauna vadovai, kurių atsakymai surinko 2,5 ($\bar{x}=2,5$) balų vidurkį. Komandos nariai šiai dimensijai skyrė 2,0 ($\bar{x}=2,0$) balų. Taip gali būti todėl, kad vadovai organizacijose ugdomi labiau orientuoti į bendrus organizacijos tikslus.

Labai įdomūs dimensijos „vadovavimas komandai“ atsakymų vidurkių rezultatai, jie parodo, kad organizacijoje UAB „Teltonika“ gerai vertinami, net ir aukštesnės hierarchinės pakopos vadovai. Organizacijos pavaldiniai, pagal testo atsakymų vidurkius pilnai pasitiki savo vadovais, nes vadovai tinkamai atstovauja jų interesus, ir pagiria, ir pakritikuoja, ir saugo bei skatina vienybę, o darbuotojai tuo patenkinti.

Taip pat nenuostabu, kad komandos organizavimo dimensijoje didesnę vertinimo balą surinko komandų vadovai, nes vadovai labiau orientuoti į organizacinius darbo aspektus. Komandos narių bendras atsakymų vidurkis yra pakankamai žemas ($\bar{x}=1,8$), to priežastimi gali būti netinkamas darbų pasiskirstymas tarp komandos narių ir vadovų ir taip pat, kaip minėjau – laiko trūkumas komandų nariams, šiuo aspektu matyt komandų vadovai turi daugiau laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti, o taip pat laiko pasiruošti pasitarimams, kurių vėliau tikslai ir eiga būna aiškūs.

Komunikacijos komandoje dimensijoje aptinkamas didžiausias nuomonių suderinamumas tarp komandos narių ir jų vadovų ($s=0,1$), o taip pat aukšti testo įvertinimų balai, kurie svyruoja nuo 2,5 iki 2,7 ($2,5 \leq \bar{x} \leq 2,7$).

Atsidavimo darbui ir atsakomybės situacijos organizacijos UAB „Teltonika“ vadovams pasitaiko dažniau, tai tikriausiai natūralu, todėl dimensijos įvertinimų vidutinis balas yra didesnis negu komandos narių. Atsižvelgiant į komandų narių vidutinį atsakymų balą, kuris siekia tik 1,8 ($\bar{x}=1,8$),

galima teigti, kad atsakomybės ir atsidavimo darbui organizacijos komandų nariams šiek tiek trūksta, todėl situacijų būklė gali pakenkti bendram komandų pajėgumui.

Svarbu pabrėžti, kad lyginant komandų vadovų atsakymų vidurkius psichologinio klimato dimensijoje buvo išimta K29 situacija, kuri yra pozityvaus psichologinio pobūdžio situacija. Paliktos tik negatyvios situacijos. Psichologinio klimato dimensijoje išryškėja silpniausias nuomonių tarp organizacijos vadovų ir komandų narių suderinamumas. Standartinis nuokrypis šioje dimensijoje siekia ne 0,8 ($s=0,8$). Komandos narių atsakymų balų vidurkis siekia 1,4 ($\bar{x}=1,4$) kas rodo pasitaikantį negatyvias psichologines situacijas. Komandų vadovai praktiškai vienbalsiai pozityviai įvertino situacijas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

TEORINIO POBŪDŽIO IŠVADOS

- Komandinis darbas turi tam tikrų specifinių ypatumų, priklausančių nuo asmeninių bei vadybinių savybių.
- Daugelis autorių sąvokas *komanda* ir *grupė* apibrėžia kaip vienalytę sąvoką. Tačiau komanda, kitaip nei grupė – pasiekusi tokį integracijos lygį, kai efektyvumą lemia pasiskirstymas tarp grupės narių, elgesio normos pagrįstos bendradarbiavimu, pasitikėjimu, vienas kito parama ir aukšta motyvacija.
- Komandinio darbo rezultatai yra geresni, negu atskirai dirbančių individų arba didelių darbo grupių.
- Kiekvienas komandos narys atlieka tam tikrą vaidmenį. Nesuvokiant komandos vaidmenų pasiskirstymo esmės, nepavyks suprasti komandinio darbo subtilybių.
- Komandinis darbas neatmeta individualaus ir grupinio darbo. Kad komanda veiktų sėkmingai, reikia, kad būtų patenkinti trys poreikiai: individo, užduoties ir grupės.
- Apibrėžtos komandos pagrindinės charakteristikos: aiškus bendras tikslas, sutelktumas darbui, komandos dydis, narystė, komandos vaidmenys, tarpusavio bendradarbiavimas, atsakomybė ir tarpusavio pagarba.
- Orientacija į tikslą ir pasiekimus priklauso nuo komandos narių požiūrio į atliekamą darbą.
- Tinkamas sprendimų priėmimas siekiant organizacijos tikslų – tai loginis, emocinis, psichologinis bei racionalus vieno arba kelių (komandos) organizacijos narių, neperžengiant suteiktų įgaliojimų priimtas teisinis aktas.
- Kiekviena organizacija yra priemonė tikslui pasiekti. Todėl vadovas turi stengtis, kad jo darbo nurodymai ir užduotys nebūtų toli atitrūkę nuo pagrindinio organizacijos tikslo.
- Vadovavimo sampratos įvairovę apibrėžia daugelis Lietuvos ir užsienio autorių, bet tyrinėtojai paprastai vadovavimą apibrėžia iš savo asmeninės perspektyvos.
- Planavimas nutiesia kelią organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijoms.
- Vidinė komunikacija įgalina organizacijos narių ir komandų tarpusavio santykius, kultūrą, klimata ir įtakoja sprendimų priėmimus.
- Tinkamai organizuoti komandą – tai mokslas ir menas. Šiuolaikiniam verslui, siekiančiam efektyviai veikti įtemptos konkurencijos ir nuolatinės bei intensyvios plėtos sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų ir vertikalų hierarchijų. Pokyčiai organizacijose realizuojami projektais, užduotimis, kurias įgyvendina komandos.
- Psichologinis klimatas labai svarbus, nes nuo jo priklauso komandos darbo atmosfera, kuri įtakoja tikslų ir uždavinių įgyvendinimui. Psichologinis klimatas – tai psichinė darbo grupės būseną, atspindinti grupės veiklą, tarpusavio santykius, jų vertybių orientacijas ir moralines normas.

- Literatūros šaltinių analizė parodė, kad mokslinėje literatūroje komandinis darbas plačiai nušviestas teoriškai. Skirtingos teoretikų nuomonės leidžia suprasti, kad vieningos efektyvios komandinės veiklos būdo dar nėra.

METODOLOGINIO POBŪDŽIO IŠVADOS

- Sudarytas ir pagrįstas tyrimui diagnostinis instrumentas (patobulintas „Team Puls“ testas), kuris geba tiksliai ir pagrįstai iširti komandinio darbo raišką pagal atitinkamas dimensijas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.
- Prie „Team Puls“ testo dimensijų pridėta nauja dimensija, pavaizduojanti psichologinio klimato raišką tirtose organizacijose.
- Apskaičiuotas ir įvertintas testo vidinio suderinamumo matas (Cronbach – alfa koeficientas (α)) ir nustatytas ir pagrįstas testo duomenų suderinamumas. Testo vidinės konsistencijos matas, pagal atitinkamas dimensijas svyruoja nuo 0,82 iki 0,93 ($0,82 \leq \alpha \leq 0,93$). Testo autorių skaičiavimais gauti rezultatai ($0,84 \leq \alpha \leq 0,96$) labai mažai skiriasi, todėl galima teigti, kad patobulinto testo matavimai yra tikslūs.
- Apskaičiuotas ir įvertintas nagrinėjamų kintamųjų (testo situacijų ir atitinkamų dimensijų) tarpusavio ryšys ir jo stiprumas (koreliacijos koeficientai (r)), kuris svyruoja nuo 0,487 iki 0,716 ($0,487 \leq r \leq 0,716$).
- Remiantis situacijų įvertinimo vidurkiais ir standartiniais nuokrypiais, pagal testo dimensijas apskaičiuotos ir įvertintos bei palygintos darbo komandų stipriosios ir silpnosios pusės. Pateikti įvertinimai ir pastabos.
- Palygintos tiriamų organizacijų komandų narių psichologinio klimato dimensijos, jos situacijų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s). Pateikti įvertinimai ir pastabos.
- Apskaičiuoti testo situacijų ir atitinkamų dimensijų tirtose organizacijose komandų narių ir jų vadovų įvertinimo vidurkiai (\bar{x}) ir standartiniai nuokrypiai (s). Pateikti įvertinimai ir pastabos.

DIAGNOSTINIO POBŪDŽIO IŠVADOS

- Tyrimo rezultatai pagal demografinius rodiklius parodė, kad didžioji dalis tiriamų respondentų sudarė moterys (79,3%). Apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal amžių parodo, kad UAB „Teltonika“ ir LR Ryšių reguliavimo tarnybos organizacijose didžiąją dalį respondentų sudaro darbuotojai iki 30 metų (47,0%). Privataus sektoriaus organizacijoje UAB „Teltonika“ vidutinis darbo stažas siekia apie 3,5 metų, o viešojo sektoriaus RRT organizacijoje – 2,5 metų. Įdomūs respondentų išsilavinimo rodikliai, kurie ženkliai skiriasi tiriamosiose organizacijose. RRT organizacijoje visi respondentai turi aukštuosius magistro diplomus, o UAB „Teltonika“ tik 5 %

respondentų turėjo universitetinį išsilavinimą, didžioji dalis baigę specializuotus profesinius mokymus arba neuniversitetines studijas.

- UAB „Teltonika organizacijos komandų nariai nepakankamai turi laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti. Šios organizacijos valdžia retai kada gerai vertina ir moraliai palaiko komandas. Taip pat organizacijos komandoms skiriama mažai laiko ir pastangų įvairiems derinimams ir svarstymams.

RRT organizacijos komandų nariai turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti. Organizacijos komandų nariams atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras. Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandas. Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui.

- Orientacija į tikslą ir pasiekimus, bene pačius pozityviausius atsakymų vidurkius gaunančios situacijos tiriamosiose organizacijose turi informacijos sugrįžimas komandoms, kaip jų (gerai ar blogai) yra vertinami darbai. Apie komandoms pateikiamų tikslų realumą ir pasiekiamumą, tiriamosiose organizacijose gauti rezultatai parodo, kad ne visada komandoms keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami. Reikia atkreipti dėmesį į situaciją, kuri nurodo laiko skyrimą pakartotiniams darbams, siekiant geresnių rezultatų. UAB „Teltonika organizacijoje ši situacija yra prasta ir kenkianti bendram komandos pajėgumui. RRT organizacijos komandų nariai mano, kad darbo reikalai laikas nuo laiko yra apsvarstomi. Prioritetinės užduotys abiejų organizacijų komandų nariams yra pakankamai aiškios, tą parodo situacijos aukšti atsakymų vidurkiai.
- Testo analizės duomenys parodo, kad viešajam ir privačiam sektoriui priklausančių organizacijų tiriamųjų komandų narių atsiliepiamas apie komandų vadovavimą vidutinės vidurkių reikšmės ne mažesnės negu 2,1 ir ne didesnės negu 2,8 ($2,1 \leq \bar{x} \leq 2,8$) tuo tarpu standartinis nuokrypis atitinkamoms situacijoms yra pakankamai skirtingas. Didžiausias nuomonių nesuderinamumas UAB „Teltonika“ organizacijoje pasižymi vadovo saugojimo ir skatinimo komandos vienybės situacijoje ($s=0,6$), tuo tarpu RRT organizacijoje didžiausias nuomonių nesutapimas pasižymi vadovo vertinimo pusiausvyros situacijoje ($s=0,5$). Geriausias abiejų organizacijų komandų narių nuomonių vienalytiškumas išryškėja kalbant apie pasitikėjimą komandų vadovais, standartinis nuokrypis ne didesnis negu 0,3 ($s=0,3$).
- Komandos organizavimo dimensijos situacijų analizės metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus komandų nariai komandų organizavimo dimensiją vertina pastebimai aukštesniais rezultatais, negu privataus sektoriaus organizacija UAB „Teltonika“. Stipriausia UAB „Teltonika“ komandų narių dimensijos situacija pasižymi aiškiais pasitarimų tikslais, turiniu ir eiga. Aiškiai matyti, kad UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariams ryškiai trūksta laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti.

- Tyrimo metu nustatyta, kad viešajam sektoriui priklausančios RRT organizacijos komandų narių atsakymai į situaciją, kuri nurodo skatinimą santūrių ir uždarių komandos narių pareikšti savo nuomonę, vertinimai reiškia, kad santūrūs ir uždari darbuotojai (komandos nariai), kuriuos reikia pastoviai skatinti reikšti savo nuomonę, yra praktiškai vienareikšmiškai nepripažįstami tarp komandos narių. Šios situacijos būklė minėtoje organizacijoje yra ties riba (gali kenkti arba labai kenkti komandos bendram pajėgumui). Praktiškai geriausias abiejų organizacijų komandų narių nuomonių vienalytiškumas išryškėja kalbant apie problemų ir konfliktų atvirą aptarimą ir komandos narių pasirengimą vienas kitam padėti. Galima teigti, kad abiejuose tiriamosiose viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose darbinėje aplinkoje komandų nariai pasirengę vienas kitam padėti ir „už akių“ neapkalba vienas kito. Analizuojant klaidų pripažinimo situaciją, reikia paminėti, kad abiejų tiriamų organizacijų darbo komandų nuomonės yra labai panašios. Abiejų organizacijų komandų nariai mano, jog labai dažnai klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu. Esama situacijos būklė iš esmės yra gera, nieko keisti nereikia.
- Analizuojant dimensiją susijusią su atsidavimu darbui ir atsakomybe – visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi. Taip galima būtų apibūdinti viešojo sektoriaus tiriamos LR Ryšių reguliavimo tarnybos organizacijos darbo komandas, nes būtent taip minėtos organizacijos komandos nariai įvertino šią situaciją. Kalbant apie atsidavimą darbui ir atsakomybę, nagrinėjama situacija: dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek ir nesėkmės atveju. Tokiu požiūriu gali pasidžiaugti tik RRT komandų nariai. UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariams ši situacija nėra įprastas dalykas, jie praktiškai vienbalsiai mano, kad organizacijoje esama situacijos būklė šiek tiek kenkia bendram komandų pajėgumui.
- Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis klimatas tiriamojoje privataus sektoriaus organizacijoje yra ženkliai prastesnis. Kalbant apie situaciją, kai vadovybė labiau aukština tam tikrus komandų narius, negu jie yra verti, svarbu paminėti, kad situacija susilaukė daugiausiai respondentų nuomonių nesuderinamumo. UAB „Teltonika“ organizacijos situacijų analizės metu paaiškėjo, kad vieniems komandų nariams ši situacija pasitaiko kartais, o kitiems netgi labai dažnai. RRT organizacijos komandų nariai tokią situaciją vertina skeptiškai, jie mano, kad praktiškai niekada arba labai retai nepasitaiko darbuotojų, kuriuos vadovybė nepagrįstai išaukštintų. Kad komandoje yra slegianti atmosfera, kai kurie UAB „Teltonika“ organizacijos komandų nariai tokią situaciją pažymėjo kaip „kartais pasitaiko“. RRT organizacijoje su slegiančia atmosfera situacija palanki, praktiškai visi komandų nariai mano, jog ši situacija niekada nepasitaiko.

REKOMENDACIJOS

- Organizacijų vadovybei reiktų dažniau moraliai palaikyti komandas, taip pat suteikti daugiau laiko ir pastangų įvairiems derinimams ir svarstymams atlikti, o kritikuoti – konstruktyviai, kad kritika būtų suprata ir priimta kaip parama veiklos vystymui.
- Gerinant orientavimosi į tikslą ir pasiekimus rezultatus, rekomenduojama reguliariai daryti komandinius susirinkimus, kuriuose bendrai susitarti dėl konkrečių komandos tikslų, priemonių tikslams pasiekti ir nustatyti prioritetus. Įvertinti pasiektus komandos rezultatus. Sukurti motyvavimo sistemą, kuri nebūtinai būtų materialinė. Įrankiai motyvacijai gali būti komandos narių kompetencijos praplėtimas ar atstovavimas komandai už jos ribų ir t.t. Įvesti pasiektų rodiklių fiksavimo sistemą. Pateikti komandoms realius ir pasiekiamus tikslus. Svarbu yra suteikti komandoms pakankamai laiko pakartotiniams darbams atlikti, siekiant geresnių rezultatų.
- Vadovavimo komandos pagerinimui, rekomenduojama skatinti žmones, sugebančius vadovauti, lavinti jų vadovavimo įgūdžius. Organizacijos darbuotojams reikia aiškumo tikslų ir uždavinių įgyvendinime. Sėkmingas lyderių ir vadovų veiksmas, yra aiškus ir užtikrintas įvardijimas, kad prieinama nuo „išgyvenimo” prie augimo strategijos. Todėl vadovas turi stengtis, kad jo darbo nurodymai ir užduotys nebūtų toli atitrūkę nuo pagrindinio organizacijos tikslo.
- Komandinio organizavimo gerinimui rekomenduojama išaiškinti komandoje sprendimų procesus. Nuspręsti, kokius sprendimus reikia priimti pritariant daugumai ir mažumai. Komandos nariai turi kartu planuoti užduotis siekiant bendram vieningumui ir suinteresuotumui. Svarbu pabrėžti, kad komandoms būtina suteikti pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti. Komandos formavimo etape, suburti komandas, ne didesnes nei iš 6 – 8 narių kurie turėtų atitinkamus vaidmenis, nes formuojant didesnes komandas bus sunkiau pasiekama narių integracija ir identifikacija su organizacija ir jos tikslais.
- Komunikacijos komandoje sustiprinimui, rekomenduojama sukurti bendrą atvirumo ir pasitikėjimo atmosferą. Komandų nariams ir jų vadovams išmokti teisingai pateikti savo mintis, išklaudyti, aiškiai ir suprantamai priimti ir perduoti informaciją, o taip pat prisiimti atsakomybę netik už save, bet ir už visus komandos narius. Sutarti dėl vidaus bendravimo taisyklių konfliktų metu. Rekomenduojama pasamdyti specialistą, kuris surengtų seminarus konfliktų sprendimo tema.
- Atsidavimo darbui ir atsakomybės etape, rekomenduojama komandos nariams suteikti galimybę dalyvauti sprendimų procesuose komandos viduje. Sukurti tokią sistemą, kad problemas keliantys žmonės privalėtų pasiūlyti ir sprendimus. Rekomenduojama siekti, kad būtų įtraukiamos tobulėjimo užduotys. Svarbu pabrėžti, kad kiekvienas komandos narys privalo prisiimti atsakomybę ne tik už savo veiksmus, bet ir už kito tos pačios komandos nario. Visa komanda turi būti rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos turi labai stengtis.

- Kalbant apie psichologinį klimatą, svarbu palaikyti psichologinę savijautą ir emocinį nusiteikimą tarp komandos narių, susidūrusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose. Darbuotojams būtinas saugumo pojūtis, humoras, tolerantiškumas ir kitos teigiamai nuteikiančios psichologinės situacijos ir elgesio normos. Negalima vadovybei nepagrįstai aukštinti vieno komandos nario, reikia stengtis, kad visi komandos nariai būtų lygūs ir siektų bendrų tikslų. Svarbu nepamiršti, kad psichologinis klimatas tiek komandoje, tiek ir visoje organizacijoje gali turėti įtakos darbo rezultatams.

LITERATŪRA

1. **Andriuščenka J.** Neformalios organizacijos koncepcija vadybos paradigmoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU. Nr.20, 2001 – p. 25-39.
2. **Bagdonienė L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė J.** Organizacijų vadyba – Kaunas: Technologija, 2004.
3. **Bakanauskienė I.**, Vadybiniai sprendimai – Kaunas : VDU leidykla, 2004 – p. 12.
4. **Baršauskienė V.** Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2003. – 412 p. – ISBN 9986-13-704-7
5. **Baršauskienė V., Januleviciūtė – Ivaškevicienė V.** Komunikacija: teorija ir praktika. – Kaunas, 2007
6. **Belbin M.**, Типы ролей в командах менеджеров,
http://www.bizbook.ru/index.php?rubrik_id=42001&book_id=16281 [Žiūrėta 2012 m. spalio 22 d].
7. **Bogatyriova A.** Komandos: rūšys, sąveika, įgaliojimai. Vadovo pasaulis nr. 3, 2002 – p.14-19.
8. **Butkus F.S.** Vadybinis organizacijos struktūrizavimas – Vilnius: Technika leidykla, 1996.
9. **Caproni P. J.** Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach. Pearson – Prentice Hall, 2005.
10. **Česnygienė R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V.** Įmonių vadybos orientacijos – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.
11. **Damašienė V.** Valdymo pagrindai: mokomoji knyga. 2002. Šiaurės Lietuva.
12. **Davies B., Ellison L., Bowring-Carr Ch.** School leadership in the 21st Century Second Edition, 2006.
13. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 – 343 p. ISBN 9986-850-36-3.
14. **Dromantaitė A. ir kt.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.– ISBN 978-9955-19-365-4
15. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. – Vilnius: Rgrupė, 2004. – 230 p. – ISBN 9949-10-533-1
16. **Drucker P. F.** Knowledge work. Executive Excellence, 2002.
17. **Dubrin A.** Leadership. Research Findings, Practice, and Skills – Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.
18. **Ezzamel M.** Accounting for teamwork: a critical study of group – based systems of organizational control. (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control) Cornell University, Johnson Graduate School, 1998.

19. **Gineitienė Z.** Verslo kūrimas ir valdymas – Vilnius: Rosmo leidykla, 2005.
20. **Gražulis V.**, The importance of team roles in organizing collective work. Praha, 2006m., ISBN 80-01-03613-8 S. 35.
21. **Hartley P.** Group Communication. London: Routledge, 1997. – 226 p., ISBN 0-415-06173-3.
22. **Hendrix G.** The Importance of Goals to the Success of Work Teams // CSWR Papers. Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams, retrieved January 31, 2002.
23. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas. II knyga. – Vilnius: VVAM, 2009. – 109 p. – ISBN 978-9955-528-17
24. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorija ir metodologija. I knyga – Vilnius: VVAM, 2006. – 95 p. – ISBN 9955-528-13-3
25. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena – Kaunas: Technologija, 1996.
26. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 19 – 26p. – ISBN 9986-418-07-0
27. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997. – 208 p. – ISBN 9986-13-561-3
28. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija – Kaunas: Technologija, 2005.
29. **Kirton M.** Adaptors and Innovators at Work. Adaptors and Innovators. Styles of creativity and problem solving – London and New York: Routledge, 2000.
30. **Kouzes J. M., Posner B.L.** Iššūkis vadybai – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2003.
31. **Kvedaravičius K.** Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 395 p. – ISBN 9955-12-129-7
32. **Law S.** Edukacinis lyderiavimas ir mokymasis – Filadelfija: Atviro universiteto spaustuvė, 2001
33. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba – Kaunas: Šviesa, 2001.
34. **Lepaitė D., Buinevičiūtė A.** Europos šalių mokyklų komandų bendradarbiavimo europiniuose švietimo projektuose ypatumai ir jų priežastys. Socialiniai mokslai. Nr.2(39), 2003.
35. **Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.** Kvalifikacijų analizės vadovas (parengtas bendradarbiaujant su AMU International.ASPEKT ir Carl Bro International) [Žiūrėta 2013 m. sausio 12 d].
36. **LR ryšių reguliavimo tarnybos veiklos ataskaita** (<http://www.rrt.lt/lt/apzvalgos-ir-ataskaitos/veiklos-ataskaitos.html>) [Žiūrėta 2012 m. spalio 2 d].
37. **Makštutis A.** Strateginio valdymo principai. (2001). 380 psl., ISBN 9955-456-29-9.
38. **Mažeikienė N., Merkys G.** Makevializmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė // Socialiniai mokslai / Vyr. red. prof. habil. dr. Palmyra Jucevičienė – Kaunas: Technologija, 2001, Nr. 3 (29) – p. 7-16 - ISBN 978-91-7656-598-8.

- 39. Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 217 p. – ISBN 9986-850-46-0
- 40. Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
- 41. Seilius A.** Valdymo problemos: teorija ir tendencijos: kolektyvinė monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004. – 202 p. – ISBN 9955-585-86-2
- 42. Seilius A.** Valdymo problemos: teorija ir tendencijos: kolektyvinė monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2004. – 27p. – ISBN 9955-585-86-2
- 43. Seilius A.** Organizacijų tobulinimo vadyba. 1998. – Klaipėda. 276 psl., ISBN 9986-505-71-2.
- 44. Smilga E., Bosas A.** Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 1999. nr. 12, p. 211-225.
- 45. Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sitemoje. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
- 46. Stewart J.** Managing Change Through Training and Development – London, Stirling, 2001.
- 47. Stogdill R. M.** Handbook of leadership: A survey of theory and research - New York, NY, 1974.
- 48. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
- 49. Stoškus S., Beržinskienė D.** Pokyčių valdymas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005. – 232 p - 96. – ISBN 9986-38-624-1
- 50. Stoškus S., Beržinskienė D.,** Vadyba – Kaunas: Technologija, 2005 – p. 96.
- 51. Šimanskienė L. Seilius A.** Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. (2009). 348 psl. ISBN
- 52. Razauskas R.** Aš vadovas – Vilnius: Pačiolis, 1997 .
- 53. Vijeikienė B., Vijeikis J.** Komandinio darbo pagrindai – Vilnius: Rosna, 2000.
- 54. Vilčiauskaitė, B.** (2010). Kaip dirbti komandoje. *Vadovas*, Nr. 09. Prieiga internete: <http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/kaip-dirbti-komandoje> [Žiūrėta 2013 m. vasario 2 d.]
- 55. Žydžiūnaitė V.** Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas: daktaro disertacija – Kauno technologijos Universitetas, 2003 – p. 197.
- 56. Žiobienė R.** Komandinio darbo raiškos vietos veiklos grupėse vertinimas. Magistrantūros studijų baigiamasis darbas. – Šiauliai: 2009. – 43 p.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Eidukevičius M. Komandinis darbas viešajame ir privačiame sektoriuje: lyginamoji analizė/ Viešojo administravimo (žmogiškųjų išteklių vadybos) magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 86 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti komandinio darbo raiškos ypatumai viešajam sektoriui priklausančioje Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyboje ir privataus sektoriaus organizacijoje UAB „Teltonika“. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojami komandinio darbo teoriniai aspektai, nagrinėjama komandinio darbo samprata mokslinėje literatūroje, lyginamuoju aspektu analizuojami komandos ir grupių bruožai, analizuojamos komandinio darbo dimensijos. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, aprašomas validus tyrimo instrumentarijus – testas komandinio darbo tyrimui, aptariama tyrimo eiga, tikslai ir uždaviniai. Trečioje dalyje analizuojami ir palyginami viešojo ir privataus sektoriaus tiriamų organizacijų tyrimo rezultatai, pateikiami darbo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: komandinis darbas, komandos, komandų nariai, grupės, organizacijos.

Eidukevičius M. Teamwork in public and private sectors: a comparative analysis/ Public Administration (Human Resource Management) Master's Thesis. Academic supervisor doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 86 p.

ANOTATION

In this Master's thesis analyzed the peculiarities of teamwork's expressions of The Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania belonging to the public sector and private sector organization "Teltonika", Ltd. Thesis includes three parts. In the first part of Thesis are analyzed the theoretical aspects of teamwork, the concept of teamwork in scientific literature, the characteristics of teams and groups in a comparative perspective and dimensions of teamwork. The second part presents the research methodology, reliable instrumentation of research – test for teamwork research, progress of research, goals and objectives. In the third part are analyzed and compared the results of subject's organizations of public and private sectors, provided results, conclusions and recommendations.

Keywords: teamwork, teams, team members, groups, organizations.

SANTRAUKA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Magistrinio baigiamojo darbo tema yra aktuali visiem žmonėm, juk didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos grupės/komandos nariai: tik gimę papuolame į šeimos grupę – susipažįstame su tėčiu, mama, sese ir broliu. Tuomet gauname tam tikrą vaidmenį, kuriuo dažniausiai ir vadovaujamės gyvenimo kelyje. Paaugę – einame į darželį, ten papuolame į kitą grupę, pradedame mokytis bendravimo, supratimo, pagarbos įgūdžių. Sulaukę mokyklinio amžiaus – einame į vidurinę, kurioje papuolame į dar kitą – labiau socialinę grupę, pradedame suvokti gyvenimo prasmę, kultūrą, randame savyje norą tobulėti ir gilintis į mokslo subtilybes. Baigę vidurinę – įstojam į aukštąją, po to įsidarbiname ir t.t.. visuose šiuose gyvenimo sluoksniuose mus supa grupės, o kai kuriuose ir komandų nariai. Mes turime išmokti tarp jų laviruoti, prisitaikyti, mokėti nusileisti ir kartu išlaikyti savąjį „Aš“, kitaip tariant mes turime mokėti dirbti komandose, nes tik komandinio darbo dėka, galėsime pasiekti aukštų rezultatų. Kiekviena organizacija siekia aukštų rezultatų, bet kiekvienoje atsiranda kliūtys, viena iš pagrindinių kliūčių – nepakankamai išvystytas ir nesuderintas komandinio darbo supratimas tarp organizacijos darbuotojų. Taip pat nėra sudarytų sąlygų vystyti efektyvų komandinį darbą, nėra psichologinės paramos, neišnaudojami komandinio darbo valdymo mechanizmai organizacijose. Iš to išplaukia **darbo problema**, kuri reikalauja nustatyti neefektyvios komandų veiklos priežastis. Tyrimui pasirinkti **objektai** yra viešajam sektoriui priklausanti Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba ir privačiam sektoriui priklausanti UAB „Teltonika“ organizacija. Iškelta **hipotezė**, kad viešojo sektoriaus organizacijoje komandinio darbo raiškos ypatumai skiriasi nuo privataus sektoriaus organizacijos. **Darbo tikslas** - išanalizuoti bei palyginti komandinio darbo raiškos ypatumus privačioje gamybinėje įmonėje UAB „Teltonika“ ir viešajame sektoriuje – „Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba“ organizacijoje. Tikslui pasiekti užsibrėžti **darbo uždaviniai**:

- Išnagrinėti mokslinę literatūrą ir apibendrinti teorines bei praktines žinias apie komandinį darbą;
- Sukurti tyrimo diagnostinį instrumentą, kuris gebėtų kiek įmanoma tiksliau ištirti komandinio darbo raišką viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose;
- Pagrįstai pritaikyti ir panaudoti diagnostinį instrumentą (anketą su klausimais ir situacijom) siekiant ištirti komandinio darbo raišką tiriamosiose organizacijose;
- Surinkti duomenis apie tiriamas organizacijas ir jų darbo komandas;
- Atlikti komandinio darbo raiškos tirtose organizacijose lyginamąją analizę ir įvertinti gautus duomenis;
- Pateikti išvadas ir rekomendacijas komandinio darbo tobulinimui.

Tyrimo metodus sudaro: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, naudojant „IBM SPSS Statistics“ duomenų tyrimų programinę įrangą

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojami komandinio darbo teoriniai aspektai, nagrinėjama komandinio darbo samprata mokslinėje literatūroje, lyginamuoju aspektu analizuojami komandos ir grupių bruožai, analizuojamos komandinio darbo dimensijos. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, aprašomas validus tyrimo instrumentarijus – testas komandinio darbo tyrimui, aptariama tyrimo eiga, tikslai ir uždaviniai. Trečioje dalyje analizuojami ir palyginami viešojo ir privataus sektoriaus tiriamų organizacijų tyrimo rezultatai, pateikiami darbo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Iškelta hipotezė, kad viešojo sektoriaus organizacijoje komandinio darbo raiškos ypatumai skiriasi nuo privataus sektoriaus organizacijos pasitvirtino. Nustatytas palygintas pasirinktų testuojamų organizacijų požiūris į komandinio darbo išskeltas dimensijas ir atitinkamas situacijas. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijoje, pagal atitinkamas testuojamas situacijas, komandinis darbas efektyvesnis, negu privataus sektoriaus UAB „Teltonika“ organizacijoje. Išskiriamos komandinio darbo dimensijos, pagal kurias testuojamos organizacijos:

- Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje;
- Orientacija į tikslą ir pasiekimus;
- Vadovavimas komandai;
- Komandos organizavimas;
- Komunikacija komandoje;
- Atsidavimas darbui ir atsakomybė;
- Psichologinis klimatas komandoje.

Praktiškai visose minėtose dimensijose viešojo sektoriaus komandų nariai surinko aukštesnius vertinimo kriterijus, kas sąlygoja efektyvesnę komandinę darbą. Pateiktos rekomendacijos privataus sektoriaus organizacijos UAB „Teltonika“ komandų nariams ir jų vadovams.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Master's thesis topic is relevant to all people; indeed most of our life we are the members of one or another group/team: just born we are included into the family group – we get acquainted with father, mother, sister and brother. Then we get a role which often follows during all our life. Grown – we go to the kindergarten, there we go into another group; and we begin to learn communication, understanding and the skills of respect. School age - we go to the school where we are into another - more social group; we begin to understand the meaning of life, culture, we find in ourselves the desire to improve and go deeper into the subtleties of science. After completing school – we join university, then employment and so on. In all these layers of life we are surrounded by the groups, and in some of the layers we are surrounded and by the team members. We have to learn to maneuver between them, to adapt, to be able to descend, while maintaining our own "I", in other words, we need to be able to work in teams, because only through the teamwork we can achieve high results.

Every organization seeks high results, but there are obstacles in each; one of the main obstacles – underdeveloped and unbalanced teamwork understanding between an organization's employees. Also there are no conditions to develop effective team-work, no emotional support, and teamwork management mechanisms in organizations are unused. From here comes *problem of thesis*, which requires determining causes of ineffective team performance. The chosen *objects* are The Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania belonging to the public sector and private sector organization “Teltonika”, Ltd. *Hypothesis* was raised that teamwork peculiarities of public sector organizations differ from private sector organizations. *The aims of Thesis* – analyze and compare the peculiarities of teamwork in private organization “Teltonika”, Ltd and in public sector - The Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania. The *objectives* to achieve the aim:

- To analyze scientific literature and summarize the theoretical and practical knowledge of teamwork;
- Create a diagnostic research instrument that would be able to (as accurately as possible) to investigate the expression of teamwork in public and private sector organizations;
- Reasonably adapt and use the diagnostic instrument (questionnaire with questions and situations) to investigate the expression of teamwork in researched organizations;
- Collect the data about researched organizations and their work teams;
- Prepare a comparative analysis of teamwork's expression in surveyed organizations and evaluate the obtained data;
- Submit the conclusions and recommendations for improving teamwork.

Research methods include: literature and document analysis, questionnaire survey, statistical analysis of the data using IBM SPSS statistics' data research software.

Thesis includes three parts. In the first part of Thesis are analyzed the theoretical aspects of teamwork, the concept of teamwork in scientific literature, the characteristics of teams and groups in a comparative perspective and dimensions of teamwork. The second part presents the research methodology, reliable instrumentation of research – test for team work research, progress of research, goals and objectives. In the third part are analyzed and compared the results of subject's organizations of public and private sectors, provided results, conclusions and recommendations.

Hypothesis that teamwork peculiarities of public sector organizations differ from private sector organizations was proved. Approach of tested organizations to the dimensions of the team work and corresponding situations was established and compared. Summarizing the results, it can be stated that the team work of public sector organization according to the relevant tested situations is more efficient than the private sectors organization “Teltonika”, Ltd.

Identified teamwork dimensions, by which were tested the organizations:

- Team role and status of the organization;
- Orientation to the aim and achievements;
- Leadership of the team;
- Organization of the team;
- Communication on team;
- Dedication and responsibility;
- Psychological climate in team.

Practically in all mentioned dimensions team members of public sectors scored higher evaluation criteria, what means more effective team work. The recommendations for the private sectors organizations “Teltonika”, Ltd team members and their managers were presented.

Eidukevičius M. Teamwork in public and private sectors: a comparative analysis/ Public Administration (Human Resource Management) Master's Thesis. Academic supervisor doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 86 p.

PRIEDAI

PRIEDAS 1. Koreliacijos koeficientai pagal atitinkamas dimensijų situacijas

Situacijos ir jų žymėjimas	Koreliacijos koeficientas	
	UAB „Teltonika“	LR Ryšių reguliavimo tarnyba
1 dimensija. Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje		
K1. Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų išskeltoms užduotims atlikti	0,662	0,732
K2. Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras	0,612	0,603
K3. Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą	0,786	0,783
K4. Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia	0,638	0,606
K5. Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui	0,680	0,717
2 dimensija. Orientacija į tikslą ir pasiekimus		
K6. Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas	0,732	0,765
K7. Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi	0,674	0,872
K8. Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami	0,531	0,593
K9. Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų	0,791	0,615
K10. Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios	0,821	0,780
3 dimensija. Vadovavimas komandai		
K11. Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja	0,695	0,792
K12. Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę	0,555	0,688
K13. Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja	0,513	0,765
K14. Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti	0,695	0,608
K16. Visi komandos nariai pilnai pasitiki vadovu	0,652	0,571

4 dimensija. Komandos organizavimas		
K17. Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs	0,566	0,684
K18. Komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje	0,608	0,744
K19. Komandoje randama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti	0,664	0,710
K20. Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę	0,694	0,630
5 dimensija. Komunikacija komandoje		
K21. Santūrus ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę	0,774	0,798
K21. Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. „Už akių“ nekalbama	0,667	0,655
K22. Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu	0,732	0,655
K23. Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti	0,692	0,585
6 dimensija. Atsidavimas darbui ir atsakomybė		
K24. Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi	0,525	0,564
K25. Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsilieptų darbui	0,649	0,479
K26. Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	0,566	0,702
K27. Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas	0,684	0,562
7 dimensija. Psichologinis klimatas		
K28. Komandoje konfliktai nesusiję su tiesioginiu darbu	0,526	0,495
K29. Komanda Jus pastebi ir šiltai sutinka	0,577	0,585
K30. Jūsų komandoje vyrauja slegianti atmosfera	0,428	0,779
K31. Komandoje yra darbuotojų, kuriuos vadovybė labiau aukština, negu jie yra verti	0,420	0,585

Šaltinis: sudaryta autoriaus

PRIEDAS 2. Tyrimui skirtas testas



GERBIAMAS DARBUOTOJAU,

GERBIAMAS VADOVE!

Šiuolaikinėje organizacijoje dauguma žmonių dirba ne po vieną, bet *grupėse, komandose*. Būtent darnus **komandinis darbas** yra esminis sėkmingos organizacijos bruožas.

Vadybos mokslas teigia, kad **komanda – tai du ar daugiau asmenų grupė, darniai siekianti bendro tikslo**. Tad pagalvokite, juk ir Jūs priklausote bent vienai darbinei komandai. Tuo tikslu, Jums yra sudarytas klausimynas apie komandą, kurioje dirbate (pvz.: padalinys, skyrius, pamaina ar konkrečiam projektui suburtas kolektyvas). Pildydami klausimyną, visuomet turėkite galvoje *tik tą komandą, kurioje dažniausiai būnate darbineje aplinkoje*.

Apklausa yra anoniminė, niekur asmeniškų duomenų (vardo, pavardės, asmens kodų ir pan.) pildyt nereikia. Anketos duomenys bus apibendrinami ir panaudojami visos organizacijos lygmeniu. **Labai svarbu**, kad atsakytumėte į visus klausimus, nepaliktumėte neužpildytų vietų.



Atminkite, nuoširdžiausias ir tinkamiausias atsakymas būna tada, kai jis pirmiausia iškyla perskaičius klausimą!

Tyrimo organizatorius:

Mykolo Romerio Universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto,
žmogiškųjų išteklių vadybos programos magistratūros studijų studentas

Mantas Eidukevičius

Man galite skambinti tel. 862-656522

E – mail: mantas.eidukevicius@gmail.com

Testas paremtas ir pagrįstas, bei suderinta su:

Kauno technologijos universiteto Socialinių tyrimų laboratorija
Prof. Gediminas Merkys

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE IR SAVO

Organizacijos pavadinimas, kurioje Jūs dirbate:

.....

Žymėjimo pavyzdys:



Jūsų lytis:

- Moteris;
- Vyras

Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- < 1 metai
- 1 – 2 metai
- 2 – 3 metai
- 3 – 4 metai
- 4 – 5 metai
- > 5 metai

Jūsų amžius:

- Iki 30 m.
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- Virš 60

- Komandos vadovas
- Komandos narys

Kokio dydžio komandai Jūs priklausote:

- 2 – 4 žmonės
- 5 – 7 žmonės
- 8 – 10 žmonių
- > 10 žmonių

**Vienu sakiniu apibūdinkite savo komandos paskirtį/
atliekamų darbų pobūdį:**

.....

.....

.....

Lietuvos švietimo sistemoje Jums suteikti pažymėjimai/ diplomai:









































































- Brandos atestatas (baigusiems vidurinio ugdymo programą)
- Profesinio mokymo diplomas (baigusiems profesinio mokymo programas)
- Profesinio mokymo bakalauras (baigusiems neuniversitetines studijas)
- Bakalauro diplomas (baigusiems universitetines studijas)
- Magistro diplomas (baigusiems magistratūros studijas)
- Kitas pažymėjimas/ diplomas.









Kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai, kurie atspindi komandos darbo bruožus. Ties KIEKVIENU teiginiu pažymėkite atsakymą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. Kuo didesnę skrituliuką žymite, tuo labiau konkretus bruožas būdingas Jūsų komandai, kurioje dirbate. Kiekvienam teiginiui (pagal žymėjimo pavyzdį) žymėkite **tik po vieną skrituliuką**.

	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi				
Komandos uždutys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje				

ĮVERTINKITE KOMANDINĮ DARBĄ JŪSŲ DARBINĖJE APLINKOJE

Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi				
Komandos uždutys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje				
Komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs				
Komandoje randama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti ir problemų sprendimams ieškoti				
Keitimasis reikiama informacija tarp komandos narių vyksta taip, kad kuo palankiau atsilieptų darbui				
Net ir tuo atveju, kai darbų daug, prioritetinės uždutys komandos nariams yra aiškios				
Laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų				
Komandoje įvairiems derinimams ir svarstymams skiriama pastangų bei laiko būtent tiek, kiek reikia				
Santūriūs ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę				
Klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu				
Komandos nariai pripažįsta vienas kito pasiekimus ir mato savo klaidas				

Visi komandos nariai pilnai pasitiki vadovu				
Kaip dažnai Jūsų komandoje pasitaiko (nepasitaiko) šios situacijos:	Visai nepasitaiko	Kartais pasitaiko	Dažnai pasitaiko	Labai dažnai pasitaiko
Komandos vadovas tinkamai atstovauja jos interesus ir darbuotojai tuo yra patenkinti				
Komanda turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių, reikalingų iškeltoms užduotims atlikti				
Atvirumas kitoms sritims ir bendradarbiavimas su kitomis komandomis yra pakankamai geras				
Vertindamas padarytus darbus, komandos vadovas laikosi pusiausvyros – ir pagiria, ir pakritikuoja				
Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju				
Svarbūs sprendimai komandoje priimami kartu, atsižvelgiant į visų nuomonę				
Vadovas saugo ir skatina komandos vienybę				
Komandai nuolat sugrįžta informacija apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jos darbas				
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko komandą				
Komandos nariai pasirenge vienas kitam padėti				
Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami				
Siekiant bendro tikslo, komandoje dirba visi				
Konfliktai ir problemos aptariami atvirai. „Už akių“ nekalbama				
Kritikuojama konstruktyviai: kritika suprantama ir priimama kaip parama veiklos vystymui				
Jei kas komandoje turi rūpesčių ar problemų, vadovas iškart tai pastebi ir tinkamai reaguoja				
Jūsų komandoje vyrauja slegianti atmosfera				
Komanda Jus pastebi ir šiltai sutinka				

Komandoje yra konfliktai nesusiję su tiesioginiu darbu				
Komandoje yra darbuotojų, kuriuos vadovybė labiau auština, negu jie yra verti				

Dėkojame ir linkime sėkmės!