

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LIGITA ŠUKLIAUSKIENĖ

KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO PATIRTIS,
REZERVŲ PAIEŠKA (2 ORGANIZACIJŲ PATIRTIES
LYGINAMOJI ANALIZĖ)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. V.Gražulis

Vilnius, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO PATIRTIS,
REZERVŲ PAIEŠKA (2 ORGANIZACIJŲ PATIRTIES
LYGINAMOJI ANALIZĖ)

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas

Prof. dr. V.Gražulis

Recenzentas

Atliko

ŽImis 1-02 gr. stud.

Ligita Šukliauskienė

2013 03 07

Vilnius, 2013

TURINYS:

ĮVADAS	8
1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO APTARIMAS ŠIUOLAIKINĖJE – MOKSLINĖJE LITERATŪROJE	11
1.1. Šiuolaikinė komandinio darbo organizavimo samprata.....	11
1.2. Komanda – kaip efektyviai veikianti grupė.....	13
1.3. Komandos formavimosi prielaidos	17
1.4. Komandos narių funkciniai ir komandiniai vaidmenys, vaidmenų svarba.....	20
1.5. Vadovo vaidmuo formuojant komandą	24
1.6. Efektyvumą įtakojantys veiksniai: kaip siekti tobulumo komandoje	30
1.7. Teorinės dalies apibendrinimas	39
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS	40
3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	47
3.1. Bendra informacija apie darbuotojus ir darbuotojų požiūrio į komandinį darbą apžvalga.....	47
3.2. Komandos organizavimo ypatumų UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente tyrimas.....	53
3.3. Vadovavimo komandai UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente tyrimas	60
3.4. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandų tikslų supratimo ir atsidavimo darbui tyrimas	65
3.5. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento funkcinio ir asmeninio (komandinio) vaidmens komandose tyrimas	69
3.6. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandų efektyvumo vertinimas ir efektyviausių komandinio darbo tobulinimo būdų išskyrimas.....	77
3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	86
IŠVADOS	88
REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI	90
LITERATŪRA	93
ANOTACIJA	98
ANOTACION	99
SANTRAUKA	100
SUMMARY	102
PRIEDAI	104

LENTELĖS

1 lentelė. Grupės ir komandos skiriamieji bruožai.....	14
2 lentelė. Komandos gyvavimo sąlygos ir skiriamieji bruožai	20
3 lentelė. Komandos problemų priežastys	37
4 lentelė. Apklausos anketos klausimų pagrindimas.....	42
5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos, pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą	45
6 lentelė. Atsakymai koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas, atsižvelgiant į einamas pareigas	50
7 lentelė. Funkcinio vaidmens pagal paskirtą poziciją žinojimas ir jo laikymasis, atsižvelgiant į einamas pareigas	70
8 lentelė. Atsakomybės srities apibrėžtumo žinojimas, atsižvelgiant į einamas pareigas	71
9 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) organizacijose atskirai.....	75
10 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.).....	76

PAVEIKSLAI

1 pav. Svarbiausi komandos aspektai	13
2 pav. Konfliktų sprendimo strategijos	35
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	47
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc	48
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc	48
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc	49
7 pav. Respondentų atsakymai apie tai koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas, proc....	50
8 pav. Respondentų atsakymai apie kaip jie apibūdina savo komandą, proc	52
9 pav. Respondentų atsakymai apie komandos organizavimo ypatumus UAB „Avenire“, proc.	53
10 pav. Respondentų atsakymai apie komandos organizavimo ypatumus KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc	55
11 pav. Respondentų atsakymai, ar nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė, proc.	57
12 pav. Respondentų atsakymai, ar nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė, proc. ...	57
13 pav. Respondentų atsakymai, ar komandoje yra aiškios veiklos normos ir ar jų laikosi visi, proc.....	58
14 pav. Respondentų atsakymai, ar sprendimai komandoje priimami drauge apsverstant įvairius variantus ir alternatyvas, proc.	59
15 pav. Respondentų atsakymai apie vadovavimą komandai UAB „Avenire“, proc	60
16 pav. Respondentų atsakymai apie vadovavimą komandai KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc	62
17 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kad komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis , proc.....	63
18 pav. Respondentų atsakymai apie tikslų supratimą ir atsidavimą darbui UAB „Avenire“, proc.	65
19 pav. Respondentų atsakymai apie tikslų supratimą ir atsidavimą darbui KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc.....	66
20 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kad jie mielai dirba komandoje, nes darbas traukia ir teikia malonumą, proc... ..	67
21 pav. Funkcinio vaidmens pagal paskirtą poziciją žinojimas ir jo laikymasis, proc.	69
22 pav. Darbuotojų vertinimas ar jų atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos, proc.	71
23 pav. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas tiriamosiose organizacijose, proc.....	72

24 pav. Komandos vaidmenų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)..	74
25 pav. UAB „Avenire“ darbuotojų komandos efektyvumo vertinimas – efektyviausi komandinio darbo tobulinimo būdai, proc.....	78
26 pav. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų komandos efektyvumo vertinimas – efektyviausi komandinio darbo tobulinimo būdai, proc.....	80
27 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato nuolatinį komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimą, proc.	81
28 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas, proc.....	82
29 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato organizuojamą užduočių paskirstymą, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus , proc	83
30 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinį siekiamų tikslų tikslinimą, proc	84
31 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato sėkmės kriterijų (pelno, klientų pasitenkinimo ar pan.) nusistatymą, proc	85

PRIEDAI

1 priedas. Anketa.....	105
2 priedas. Koreliacinės analizės lentelės	111
3 priedas. Statistiškai patikimų skirtumų tarp nagrinėjamų organizacijų pagal <i>Mann-Whitney</i> testą ($p < 0,05$) analizė.....	121
4 priedas. Komandinių vaidmenų UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente tyrimas.....	123

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos, norinčios būti konkurencingos bei pasiekti geresnių veiklos rezultatų, peržvelgusios organizacijos vidinę struktūrą, dažnai atsisako vertikalios valdymo modelio ir darbo santykius grindžiančių horizontaliais ryšiais. Todėl darbas komandose vis dažniau tampa organizacijos struktūriniu pagrindu. Dirbdami drauge žmonės pasiekia našesnių rezultatų nei atskiri individai, įneša didesnę indėlį į organizacijos uždavinių įgyvendinimą bei jos sėkmę.

Darbas komandose veiksmingas dėl daugelio priežasčių: organizacijos greičiau reaguoja į vykstančius pokyčius, jose skatinamos naujovės, galimybė efektyviau mokytis, kokybiškas sprendimų priėmimas, kūrybiškumas ir t.t. Visų komandos narių indėlis, t.y. darbas kartu, sukuria sinerginį efektą.

„Pagrindiniai komandos veiklos aspektai yra du: užduotis, kurią komanda privalo įvykdyti, ir socialiniai veiksniai, lemiantys savo komandos kaip socialinio vieneto suvokimą“ (West, 2011, p. 8). Kadangi komandas sudaro žmonės, produktyvumas neabejotinai priklauso nuo jų bendradarbiavimo veiksmingumo. Darni komanda svarbi ne tik organizacijos, bet ir asmeninei darbuotojo sėkmei.

Darbu grupėse pradėta domėtis beveik prieš 80 metų. Buvo daromi įvairūs tyrimai ir eksperimentai, kuriuose tirti ir vertinti žmonių tarpusavio santykiai, elgesys, vertybės dirbant kartu. Į komandinio darbo organizavimo tyrimus didelį indėlį įnešė prof. Meredith Belbin, pagal kurio komandinių vaidmenų teorines nuostatas daromi komandos vaidmenų nustatymai. Šį modelį naudoja daugelis vadovų norėdami išsiaiškinti komandos dinamiką.

Tačiau ne visos organizacijos skiria pakankamai dėmesio efektyviam komandiniam darbui. Dažnai suburiamos komandos, bet jų veiklos rezultatai nepasižymi aukšta kokybe bei konkurencingumu, nes neduodama joms laisvės bei įgaliojimų. Komandomis vadinamos ir grupės žmonių, dirbančios kartu, kurios nėra efektyvios. Todėl ne tik komandinio darbo skatinimas, bet ir tobulinimas turėtų būti kiekvienos organizacijos siekiamybė.

Temos ištirtumas. Pokyčiai išorinėje bei vidinėje organizacijos aplinkoje skatina organizacijas ieškoti būdų kaip stiprinti bei efektyvinti komandinį darbą. Komandinio darbo temą plačiai nagrinėja bei komandos veiklos rezultatų rodiklių didinimo būdų ieško Michael M. West knygoje „Efektyvus komandinis darbas“. Apie darbą komandoje ir jo skatinimą rašo užsienio bei Lietuvos mokslininkai: Caproni (2011), Stoner (1999), Robbins (2003), Mohrman at al. (1995), Katzenbach ir Smith (2003), Ros (2002), Gražulis ir kt. (2012), Vijeikienė ir Vijeikis (2000), Kasiulis ir Barvydienė ir (2011), Pranys (2006) bei kiti autoriai. Knygose bei moksliniuose straipsniuose nemažai parašyta apie komandinio darbo vaidmenį šiuolaikinėje organizacijoje, komandų formavimą, narių vaidmenis, apie komandinio darbo specifiką, tačiau mokslininkų darbuose dažnai trūksta bendro suvokimo apie tai, kas yra komanda, o kas –

grupė. Komanda dažnai tapatinama su kartu dirbančių žmonių grupe, taip pat nėra pakankamai ištirti komandinio darbo organizavimo sunkumai bei galimi rezervai.

Temos naujumas. Komandinio darbo organizavimas plačiai nagrinėtas švietimo, medicinos srityse, didelėse verslo organizacijose, tačiau trūksta atliktų tyrimų privačiame sektoriuje, ypač mažose organizacijose. Šiame magistriniame darbe atskleisti komandinio darbo ypatumai nedidelėse viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, palyginta komandų organizavimo patirtis. Pasirinkta nedidelė verslo organizacija (viešųjų ryšių agentūra „Avenire“), kurioje dirba 12 žmonių komanda. Iš viešojo sektoriaus pasirinktas Krašto apsaugos ministerijos (KAM) ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas, kuriame plačiai taikomas komandinis darbas.

Tyrimo objektas. Dviejų organizacijų (UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento) komandinio darbo organizavimo patirtis.

Problema. Komandinio darbo organizavimo kliūtys mažina įmonių veiklos efektyvumą. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai įtakoja komandinį darbą ir kokios yra esminės organizacinės ir vadybinės komandinio darbo organizavimo kliūtys, su kuriomis susiduria organizacijos.

Darbo tikslas. Išanalizuoti komandinio darbo organizavimą, surasti problemas, kurios labiausiai kliudo efektyviam komandų darbui ir rasti sprendimus bei rezervus jo tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą komandinio darbo organizavimo tema.
2. Ištirti dviejų organizacijų komandinio darbo organizavimo patirtį.
3. Padaryti šių organizacijų komandinio darbo organizavimo patirties lyginamąją analizę.
4. Rasti rezervų ir pasiūlyti priemones, kurios padėtų šioms organizacijoms efektyvinti bei tobulinti komandinį darbą.

Tyrimo metodai:

1. Teorinės (mokslinės) literatūros šaltinių analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Statistinė anketos duomenų analizė, naudojant SPSS (Nr. 17) programą.

Šio darbo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms, organizuojant bei tobulinant komandinį darbą. Gauti tyrimo duomenys, iš jų padarytos išvados bei siūlymai galės padėti tiriamoms organizacijoms geriau suprasti komandinio darbo organizavimo ypatumus ir efektyvinimo rezervus. Magistrinio darbo rezultatai bus naudingi žmogiškųjų išteklių vadybos mokslo teorijai bei praktikai.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Pirmame skyriuje apžvelgiama mokslinė literatūra, išanalizuojamos komandinio darbo organizavimo ypatybės, komandos formavimosi stadijos,

narių vaidmenys, komandos vadovo vaidmuo, efektyvumą įtakojantys veiksniai. Darbe remtasi West (2011), Caproni (2011), Stoner (1999), Robbins (2003), Mohrman at al. (1995), Katzenbach ir Smith (2003), Gražulio ir kt. (2012), Vijeikienės ir Vijeikio (2000), Kasiulio ir Barvydienės (2011), Pranio (2006), Raižienės ir Endriulaitienės (2008) bei kitų Lietuvos ir užsienio autorių knygomis bei publikacijomis.

Metodologinėje dalyje pateikiamas tyrimo metodinis pagrindimas ir jo organizavimo tvarka, tiriamų organizacijų pristatymas, respondentų charakteristikos.

Tiriamajoje dalyje analizuojama tiriamųjų organizacijų komandinio darbo organizavimo patirtis, daroma lyginamoji analizė. Išnagrinėjus apklausos anketų (organizacijų darbuotojų) duomenis, nustatomos pagrindinės komandinio darbo organizavimo kliūtys, randami rezervai tobulinimui.

Magistriniame darbe duomenis iliustruoja 10 lentelių, 31 paveikslas. Prieduose pateikta kiekybinio tyrimo metu naudota anketa, koreliacinės analizės, statistiškai patikimų skirtumų nustatymo bei komandinių vaidmenų analizavimo lentelės. Darbo apimtis – 125 psl.

1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO APTARIMAS ŠIUOLAIKINĖJE – MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

1.1. Šiuolaikinė komandinio darbo organizavimo samprata

Pastaraisiais dešimtmečiais šiuolaikinės organizacijos turi nuolat taikytis prie aplinkos pokyčių bei besikeičiančių situacijų. Didėjanti konkurencija priverčia organizacijas ieškoti būdų ne tik kaip plėstis ar atsinaujinti, bet ir kaip keisti pačios organizacijos vidinę struktūrą. Daugelis užsienio bei Lietuvos autorių pabrėžia, kad komandinis darbas šiandieninėje situacijoje – vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę. Komandos kuriamos organizacijose siekiant, kad jos efektyviau vykdytų užduotis nei atskiri individai ir prisidėtų prie organizacijos produktyvumo bei tikslų įgyvendinimo.

Pasak Pranio (2006), vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su darbu komandoje bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu, vis daugiau vadovų šiandien supranta, kad organizacijos darbo efektyvumas ir užsibrėžtų tikslų siekimas priklauso nuo suburtos tobulai dirbančios komandos.

Ką galime vadinti komanda? „Komanda – du ar daugiau tarpusavyje susijusių ir darančių vienas kitam įtaką žmonių, siekiančių bendro tikslo“ (Stoner ir kt., 1999, p. 489).

Apie bendro tikslo siekimą kalba Katzenbach ir Smith (2003) bei Ros (2002) teigdami, kad komanda yra nedidelė grupelė vienas nuo kito priklausančių žmonių, kurie turi vienas kitą papildančių įgūdžių, intensyviai dirba kartu, yra įsipareigoję bendram tikslui, veiklos tikslams ir požiūriams.

Komanda – susitelkusi ir efektyviai veikianti grupė, kurios sėkmę, pasak Ros (2002), lemia darbuotojų bendri sugebėjimai, patirtis ir tarpusavio bendradarbiavimas. Tam pritaria ir Davenport (1999), teigdamas, kad komandos narių žinių sanauja yra pagrindinis organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Formuojant komandą, svarbu, kad žmonės būtų pasirengę dirbti toje darbo sferoje, pagal savo žinių lygį, patirtį bei atsakomybę.

West (2011) pabrėžia, kad komandos nariai, siekdami bendro tikslo, turi būti vienas nuo kito priklausomi ir tarpusavyje sąveikaudami, remdami vienas kitą.

Mokslininkai išskiria kelis komandų tipus. „Pati populiariausia formali grupė – **komandavimo komanda**, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui (Stoner ir kt., 1999, p. 490). Kaip teigia Stoner ir kt. (1999), „kitas formalių komandų tipas – **komitetas**. Jis yra ilgalaikis ir sprendžia pasikartojančias problemas bei priima sprendimus“ (p. 490). Autoriai pabrėžia, kad yra ir formalių laikinų komandų. „Jas galima vadinti **užduoties „pajėgomis“**, arba **projekto komandomis**. Šios komandos sukuriama spręsti konkrečiai problemai ir paprastai išformuojamos, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama“ (Stoner ir kt., 1999, p. 490).

Katzenbach ir Smith (2003) nurodo komandos bruožus:

- Apmokyta grupės dinamikos ir komunikacijos.
- Nariai susiję ne tik patirtimi, informacija, bet ir tarpusavio parama ir pagalba.
- Vystosi individualios ir grupinės elgsenos normos.
- Turi tvirtą įsipareigojimą individualiai ir komandinei sėkmei.
- Reikalauja specialaus pasirengimo ir laiko prieš pasiekiant didžiausią efektyvumą.

Tiek užsienio, tiek lietuvių autoriai pažymi komandinio darbo naudą bei svarbą ir neabejodami komandinio darbo naudingumu, išskiria tam tikrus komandai būdingus bruožus.

Kasiulis ir Barvydienė (2001) pažymi, kad „komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti“ (p. 75). Tokią grupę, pasak autorių, „sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 75).

Įvairūs autoriai pabrėžia, kad komandiniai santykiai turi pasižymėti bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba, pasitikėjimu vienu kitais, bendrais interesais, jos narius turi vienyti sutelktumas, stiprus vidinės priklausomybės komandai jausmas. Smilga ir Bosas (1999) teigia, kad yra keletą faktorių, iliustruojančių komandinį darbą. Tai, pasak autorių: komandos darbingumas, geri ir originalūs sprendimų priėmimo būdai, aukšta visų narių motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus, lyderiavimo pasiskirstymas, sugebėjimas vertinti sėkmingą ir nesėkmingą komandos darbą, darant atitinkamas išvadas ir koreguojant tolimesnę darbinę veiklą (Smilga, Bosas, 1999).

Šalkauskienės ir kt. (2006) požiūriu, komanda – tai sistema, funkcionuojanti kaip savarankiškas vienetas, formaliai pripažinta darbinė grupė, kurios nariai turi dirbti kaip vientisas darinys. Komandos darbuotojai, autorių teigimu, turi būti atsakingi ne tik už save, bet ir kitus, tada jie yra laikomi tikraisiais komandos nariais.

Pasak Caproni (2011), komandos išsiskiria šiomis charakteristikomis:

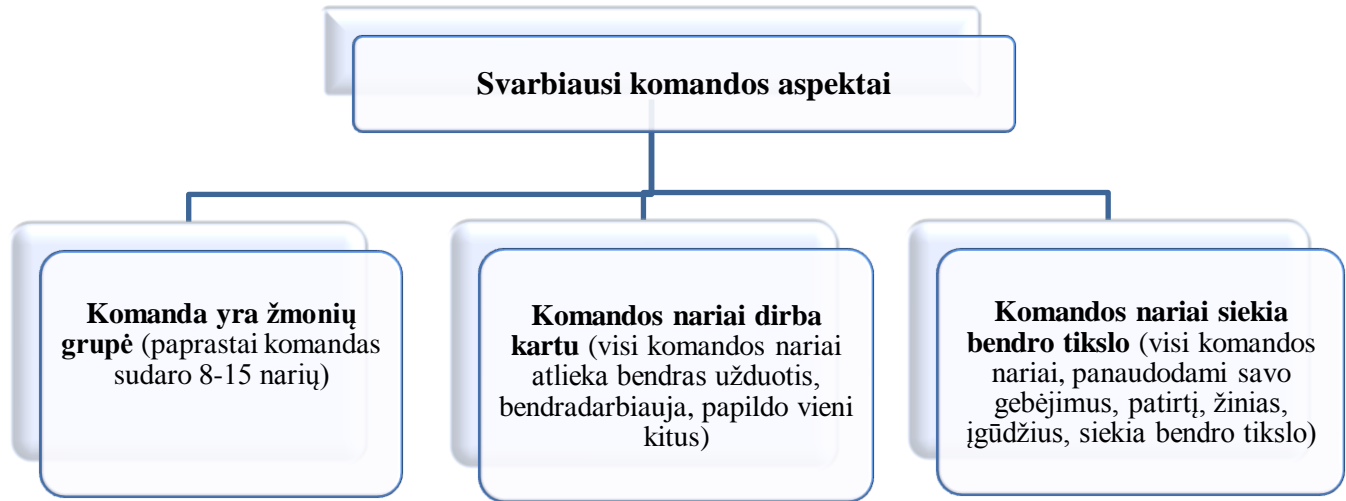
- Aiškios ribos (komanda – tik tam tikri nariai, nėra svetimų).
- Bendros užduotys.
- Diferencijuoti vaidmenys (kiekvienas įneša į komandą kažką savito ir vertingo).
- Autonomija (komanda – savarankiškas vienetas).
- Priklausomybė nuo išorinės aplinkos ir išteklių.
- Kolektyvinė atsakomybė.

Geriausiai komandą atspindinį apibrėžimą pateikė Neverauskas ir kt. (2011): „**Komanda** – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia

harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą“ (p. 89).

Apibendrinus įvairių autorių mintis, galima teigti, kad komandos nariai, siekdami bendro tikslo ir bendradarbiaudami, pasiekia geriausių rezultatų.

Tiek užsienio, tiek lietuvių autorių komandinio darbo išreiškimui apibendrinti, galima įvardinti tris svarbiausius komandos charakteristikos aspektus.



1 pav. Svarbiausi komandos aspektai

1.2. Komanda – kaip efektyviai veikianti grupė

Komanda – tai grupė žmonių, tačiau, ne kiekviena grupė gali būti komanda. Užsienio literatūroje galima rasti nemažai grupės ir komandos tapatinimų.

Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2001), „grupė (angl. *group*) – žmonių bendrija, kurios narius sieja koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai)“ (p. 49). Tačiau, autorių teigimu, „pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 75).

Sakalas (1998) aprašydamas grupinio darbo esmę, vartoja žodį „grupė“, nes pagal jį „komanda“ (angl. *team*) labiausiai paplitusi sporte ar užsienio literatūroje. Tačiau daugelis autorių išskiria aiškius skirtumus tarp grupės ir komandos.

Šimanskienė ir Seilius (2008), kaip vieną iš svarbiausių esminių skirtumų tarp komandos ir grupės, išskiria valdymą. Pagal autorius, „vadovas, paskirtas vadovauti grupei arba konkrečiam struktūriniam padaliniui, nenumatytam ugdyti iki komandos, vadovaus tradiciniais klasikiniiais metodais“ (Šimanskienė, Seilius, 2008, p. 117-118). O paskirtas vadovauti grupei, iš kurios bus formuojama komanda, autorių teigimu, deleguos užduotis, perduos valdžią komandos nariams, stebėdamas viską iš šono.

Aiškius skirtumus tarp grupės ir komandos pastebi Smilga ir Bosas (1999). Autorių teigimu, nors grupės narius gali vienyti bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tarpusavio sąveika, tačiau komandą jie suvokia tik kaip efektyviai dirbančią grupę, kurioje veiklos efektyvumas priklauso nuo vaidmenų pasiskirstymo tarp komandos narių, elgesio normų bei tarpusavio santykių, paremtų bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu bei aukšta motyvacija (Smilga, Bosas, 1999).

Tam, kad geriau būtų suprasti komandos ir grupės skirtumus, Tamošiūnas (1999) pateikia tokį suskirstymą.

1 lentelė. Grupės ir komandos skiriamieji bruožai

Grupės skiriamieji bruožai	Komandos skiriamieji bruožai
<ul style="list-style-type: none"> • Aiškus vienas lyderis (įkūrėjas ar oficialus vadovas) • Kiekvienas atsakingas tik už save. • Dirbama individualiai, nesiderinant prie kitų. • Atsakomybė tik už asmeniškai atliktus darbus. • Iš grupės galima išeiti bet kuriuo momentu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimu keičiasi visi komandos nariai. • Bendra komandos atsakomybė - kiekvienas atsako ir už save, ir už visą komandą. • Veiksmai derinami prie kitų narių veiksmų. • Atsakomybė už bendrus komandos rezultatus. • Yra įsipareigojimas tam tikrą laiką dirbti komandoje.

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

Apžvelgus autorių mintis, galima teigti, kad komanda nuo grupės skiriasi tuo, kad pagrindinis principas yra bendradarbiavimas bei bendros visų narių pastangos pasiekti tikslą. Kiekvienas komandos narys yra vertinamas, nes komandos sėkmingai veiklai būtinos visų narių patirtis, įgūdžiai ar idėjos.

„Komanda savaime nesusidaro – jai suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų“ (Neverauskas ir kt., 2011, p. 89). Norint iš grupės tapti komanda, nepakanka suburti jos narius bendram darbui.

Vienas pirmųjų grupės tapimą komanda pradėjo nagrinėti Edgar Schein. Grupė tampa komanda pereidama tam tikrus raidos etapus, kuriuose procesai keičiasi iki tol, kol pasiekiamas toks efektyvumo lygis, kai galima grupę pavadinti komanda. Schein (2004) išskiria šiuos pagrindinius komandos evoliucijos etapus:

1. Formavimo etapas – komandos narių surinkimas, kuriame vyrauja didelis nerimas, konkurencija dėl lyderio pozicijos, grupės normų nustatymas, užduočių apibrėžimas.

2. Grupės kūrimo etapas – būdingas visų narių noras integruotis į grupę, tačiau dažni konfliktai dėl asmenybių skirtumų, menkas kūrybiškumas ir produktyvumas.

3. Grupės pripažinimo etapas – sumažėjęs nerimas, produktyvesnis darbas. Tačiau grupė gali prarasti produktyvumą, jei pradėdama abejoti vieni kitais. Daugelis grupių nepasiekia trečio etapo.

4. Grupės branda – pradėdama savarankiškai suvokti vaidmenis, kaip vykdyti veiklą ir siekti tikslų.

Aprašydami komandos raidą, kiti autoriai panašiai aprašo jos etapus. Stoner ir kt.(1999) išskiria penkis komandų raidos etapus:

1. *Formavimasis.*
2. *Audra (sumaištis).*
3. *Normalizavimasis.*
4. *Veikla (darbo atlikimas).*
5. *Išbaigimas (branda).*

Tamošiūnas (1999) apsiriboja keturiomis pakopomis ir jas pavadina: kūrimosi ir orientavimosi, kovos už būvį, suderinamumo ir brandos. Bion (1998) aprašydamas grupių dinamiką, išskiria jos vystymosi etapus, kuriais grindžiamas narių elgesys: priklausomybės (nuo vadovo), kovos – skrydžio (pasireiškia kritika, netoleravimas, silpnybės), poravimosi (susidomėjimas, pagalba vieni kitiems, bendras sprendimų priėmimas) ir darbo (bendradarbiavimo). Šie etapai – tai ciklinis komandos vystymosi modelis.

Daugiausia komandos formavimosi pakopų, net šešias, išskiria Leigh ir Maynard (1995). Pagal autorius, tai: „pradžia (verbavimas, kontaktai, diskusijos), rūšiavimas (konkuravimas, kovojimas, testavimas), stabilizavimas (organizavimas, vaidmenys, priėmimas), siekimas (veiksmas, atsakomybė, augimas), sėkmė (stebinimas, pasiekimas, pranokimas), pabaiga (šventimas, apgailestavimas, išsiskyrimas)” (p. 81 -82).

Visi autoriai panašiai aprašo komandų formavimosi ir gyvavimo fazes – eidama jais, grupė pamažu formuojasi į komandą. Jei komanda sukurta vienam konkrečiam tikslui pasiekti, atlikusi užduotį, ji gali būti išformuota, todėl kai kurie autoriai paskutinę fazę nurodo – pabaigą. Tačiau jei komandos tikslas – ne trumpalaikė veikla, o nuolatinis užduočių atlikimas, komanda gali ir neturėti šios fazės. Komandos gali būti įvairios, tačiau jų kūrimas susideda iš tų pačių dviejų dalių – narių parinkimo ir funkcijų pasidalinimo.

Apžvelgus ir apibendrinus mokslininkų (Stoner ir kt., 1999, Gražulis ir kt., 2012, West, 2012) aprašytas formavimosi pakopas, matosi, kad kiekvienam komandos formavimosi raidos etape yra būdingos tam tikros savybės, kurios nusakomos komandos narių bendradarbiavimo bruožais:

Grupės formavimosi stadijoje suburiami nariai bendrai veiklai, vyrauja daugiau individualus darbas, menkas komunikacijos procesas. Čia labai svarbų vaidmenį vaidina komandos vadovas, kuris turi aiškiai suformuluoti užduotis. Ši stadija yra kaip pirminio susiorientavimo laikotarpis: komandos nariai renka informaciją, aiškinasi tikslus bei uždavinius, bando rasti savo vietą.

Sumaištis (audros) stadijoje vyrauja įtampa, konfliktai dėl asmeninės įtakos, darbai suprantami kaip vadovo nurodymas vykdyti užduotis, neatsižvelgiant į išorinius veiksnius, dažnai kyla abejonės dėl vykdomų užduočių, didėja konkurencija tarp narių. Abiejose šiose pirmose stadijose esančią komandą galima vadinti tik grupe.

Komandiniai bruožai pradeda ryškėti trečioje – **normalizavimosi stadijoje**. Ši stadija – kaip tarpinis variantas tarp grupės ir komandos. Išryškėja kuriamos kolektyvo vertybės, pozityviai sprendžiami konfliktai, dažnai pripažįstama narių asmeninės lyderystės teisės pagal individualius gebėjimus, ieškoma bendrumo, formuojasi stipresni narių tarpusavio ryšiai.

Branda (komandinis darbas) – ketvirtoji stadija, kurioje vyrauja efektyvi bendradarbiavimo atmosfera, solidarus sprendimų priėmimas, veiklos rezultatai yra kokybiški ir konkurencingi, įdiegiamas veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys, kas padeda komandai būti efektyviai. Aukščiausiu prioritetu tampa tobulėjimas.

West (2011) teigia, kad šiais etapais komanda gali judėti pirmyn ir atgal, grįžti į ankstesnius etapus, kad juos įveiktų palaipsniui skirtingais lygiais.

Kad suprastume, kaip sukurti komandas, West (2011) pažymi, kad reikia suvokti, jog komandiniai procesai keičiasi kiekviename komandos raidos etape. Komandos kūrimo pradžia reikalauja ypač didelio dėmesio. Čia svarbiausias vadovo rūpestis yra aiškiai suformuluoti uždavinius ir nukreipti komandos narius bendram darbo procesui.

Pranys (2006) atkreipia dėmesį, kad kiekvienai organizacijai, kurioje organizuojamas komandinis darbas, yra tekę susidurti su tam tikromis komandos raidos problemomis. Todėl norint jų išvengti, autorius siūlo, pirmiausiai dėmesį skirti tikslams. Komandai ir atskiriems jos nariams turi būti aiškiai žinomi ne tik galutiniai, bet ir tarpiniai organizacijos tikslai. Jie turi žinoti, dėl ko dirba.

Išsiaiškinus komandos formavimosi etapų pagrindinius bruožus bei jų skiriamas savybes, matoma, kad susiformavusioje komandoje turi vyrėti tokia organizacinė kultūra, kurioje turi būti kiekvieno atsakomybė už visus, t.y. komandai turi būti būdingas sutelktumas, solidarumas bei lojalumas, kur kiekvienas narys turi save tapatinti su visa komanda.

1.3. Komandos formavimosi prielaidos

Komandos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į jos kūrimo tikslus, turi pasižymėti efektyvumu. Todėl organizacijų vadovams labai svarbu ne tik suburti žmonės bendram komandiniam darbui, bet ir jų veiklą padaryti efektyvią.

Komandos organizacijose kuriamos projektams vykdyti, užduotims atlikti, bendriems sprendimams priimti, problemoms spręsti, naujoms idėjoms generuoti ar kitiems tikslams. Pasak Beckhard (1972), komandos kūrimas yra procesas, kuriuo siekiama pagerinti veiklos rezultatus.

Katzenbach ir Smith (2003) nurodo kada komandos yra kuriamos:

- Iššūkių poreikis, kai svarbiausia yra rezultatai, našumas ir veiksmingumas.
- Komandos narių noras veikti, keistis, kurti, t.y. orientuotis į bendrą užduočių vykdymą, kas sąlygoja kokybės didėjimą.
- Ir individuali, ir grupinė atsakomybė.

Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2001), pagrindinis komandos kūrimo ir formavimo tikslas yra grupės darbo produktyvumo didėjimas. „Geros komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai patiria pasitenkinimą tarpasmeniniais santykiais“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p.76).

Beckhard (1972) nurodo, kad komanda egzistuoja tada, kai jos nariai turi bendrą atsakomybę bendrų tikslų vykdymui. Autorius išskiria šias komandos savybes:

- Tikslai yra aiškūs, suprantami visiems nariams, tai yra tai, ką komanda turi daryti.
- Aiškūs vaidmenys – kas ką turi daryti.
- Darbo procesai – narių darbas kartu.
- Bendradarbiavimas – kokybiška komandos narių sąveika.

Formuojant komandą, reikia gerai apgalvoti kada komandiniai veiksmai bei sprendimai tinka, o kada geriau individuali veikla. Kogan ir Wallach (cit. pagal Kasiulis ir Barvydienė, 2001), pabrėžia, kad:

„Komandinė veikla tinka, kai:

- *veikla reikalauja įvairių sričių informacijos, žinių ir sugebėjimų,*
- *sprendimo būdas nėra akivaizdus,*
- *sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų,*
- *bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.*

Individuali veikla labiau tinka:

- *paprastiems, kasdieniniams sprendimams,*
- *problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus,*

- *sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti,*
- *problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.*“ (p. 79).

Dromantas (2007), pabrėždamas komandinio ir individualaus darbo grupėje skirtumus, teigia, kad „komandiniame darbe sujungiami vienas kitą papildantys skirtingų žmonių įgūdžiai ir patyrimai“ (p. 36), todėl darbai atliekami sparčiau, kūrybiškiau bei kokybiškiau. Komandinis darbas dažnai sukelia didesnę pasitenkinimą nei individualus. Skirtingai nei individualiame darbe, pasak Dromanto (2007), čia nėra konkurencijos, komandos nariai, geriau pažindami vienas kitą, laisviau jaučiasi, greičiau įveikia stresą bei įtampą.

Kaip matosi iš komandos formavimosi stadijų, efektyviai dirbančia komanda tapti nėra lengva. Komandos formavimo procesas reikalauja jos narių kompetencijos, teisingo veikimo ir tam tikrų pastangų. Todėl Filey (cit. pagal Kasiulis ir Barvydienė, 2001) siūlo, „prieš imantis formuoti efektyvią komandą atsakyti į **4 pagrindinius klausimus:**

1. Kokias funkcijas komanda atliks?
2. Kokio dydžio ji privalo būti?
3. Koks būtų tinkamiausias lyderiavimo stilius?
4. Kokios jos narių charakteristikos būtinos veiklai?“ (p. 81).

Daugelis autorių (Stoner ir kt. (1999), Kasiulis ir Barvydienė (2001)) pažymi, kad komandinis darbas turi daugiau privalumų nei individualus tiek pačiam darbo procesui, tiek komandos narių sąveikai. Pasak Sakalo ir Šilingienės (2000) komandinis darbas „leidžia padidinti darbuotojų darbinį aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, vadovų ir bendradarbių tarpusavio santykių gerėjimą“ (p. 174). Pranys (2006) pabrėžia akivaizdžius komandinio darbo pranašumus lyginant su grupių: didesnis rezultatyvumas, našesnė ir kokybiškesnė veikla, mažesnės darbo sąnaudos, organizacija tampa lankstesnė ir geba geriau prisitaikyti prie pokyčių, o atskiriems individams sudaromos didesnės galimybės atsiskleisti.

Šalkauskienė ir Vveinhardt (2008) rašo, kad komandinis darbas suteikia naujų žinių ir įgūdžių, nuolat mokomasi iš kitų patirties, vyrauja kūrybiškumas, naujoviškas mąstymas, ir tai yra viena iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos vystymosi prielaidų.

Tam pritaria Vijeikis ir Vijeikienė (2000), teigdami, kad komandinio darbo rezultatai žymiai geresni už individualiai dirbančių žmonių arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus.

Kasiulio ir Barvydienės (2001) teigimu, kuriant komandą pradžioje labai svarbi yra komandos vadovo parama ir įtaka jos nariams žengiant pirmuosius žingsnius. Pasak West (2011), nusprendus formuoti komandą, būtina:

1. parinkti tinkamus komandos narius ir jų derinį,

2. pasiskirstyti atsakomybę už užduočių įgyvendinimą,
3. sudaryti sąlygas komandos nariams ugdytis ir tobulintis,
4. suteikti komandai savarankiškumą.

Kodėl verta dirbti komandose? Į šį klausimą bando rasti argumentuojančių atsakymų tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai. Stoner ir kt. (1999) teigia, kad komanda pajėgia prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, įvertinusi savo veiklą, sugeba ją pakeisti, neprarasdama tam tikro efektyvumo lygio. Tą įtakoja aukšta narių motyvacija, bendri komandos tikslai, bendradarbiavimas ir tarpasmeniniai santykiai. Gražulis ir kt. (2012) pažymi, kad komandos gyvavimo sąlygos yra disponavimas reikiama is štekliais bei įgaliojimais, narių gebėjimas koordinuoti savo veiklą ir vykdyti įvairius pavedimus, ir be abejo, tai viskas veda į bendro tikslo siekimą.

Pagrindines komandinio darbo diegimo organizacijose priežastis West (2011) įvardina:

- komandos yra geriausias būdas įgyvendinti organizacijos strategijas, nes tam reikalinga darna, greitas ir efektyvus reagavimas,
- kadangi komandos dirba greičiau ir efektyviau, jos sugeba greitai ir rentabiliai sukurti ir pateikti produktus ar paslaugas,
- komandos suteikia galimybę mokytis tiek organizacijai, tiek vieniems nariams iš kitų,
- komandos skatina gerinti vadovavimo kokybę,
- komandos gali imtis radikalių pokyčių, nes čia vyrauja požiūrių įvairovė.

Akivaizdu, kad daugelis autorių pabrėžia komandinio darbo svarbą šiuolaikinėse organizacijose. Apibendrinant galima teigti, kad didžiausias komandinio darbo privalumas – kartu dirbančių žmonių skirtingos žinios, patirtis bei asmeniniai bruožai, kurių pagalba komanda pajėgia prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Tai komandą skiria nuo grupės, ir taip komandinis darbas tampa pranašesnis už individualų. Komandos nariai, besidalindami atsakomybe, žiniomis, sutelkia jėgas bendram tikslui įgyvendinti bei pasiekia laukiamų rezultatų.

Tačiau suburti efektyviai dirbančią komandą – nepakanka atrinkti ir suburti į grupę geriausius specialistus, tai – sudėtingas, daug pastangų, žinių reikalaujantis darbas. Komandos kūrimas, pasak Ros (2002), turi būti susijęs su moralės ir motyvacijos pagerinimu, darbuotojų kaitos mažėjimu, produktyvumo didėjimu, narių pasitenkinimu darbu.

Apžvelgiant šiuolaikinę – mokslinę literatūrą, galima išskirti šias svarbiausias komandos gyvavimo sąlygas ir jos skiriamuosius bruožus:

2 lentelė. Komandos gyvavimo sąlygos ir skiriamieji bruožai

Komandos gyvavimo sąlygos	Skiriami bruožai
1. Komandos pripažinimas	Komandos nariai laiko save naudingais komandai nariais, žino, kokią funkciją komanda atlieka.
2. Bendro tikslo siekimas	Stiprus įsipareigojimas siekti tam tikrų rezultatų, bendrai atliekant užduotis.
3. Stiprūs tarpasmeniniai santykiai	Bendradarbiavimas, parama, pagarba vieni kitiems, pasitikėjimas komandos nariais.
4. Bendras sprendimų priėmimas, bendra atsakomybė	Sprendimai komandoje priimami bendrai, todėl visi komandos nariai jaučia bendrą atsakomybę.

1.4. Komandos narių funkciniai ir asmeniniai vaidmenys, vaidmenų svarba

Komandai būdingas tam tikras narių skaičius. Narių negali būti per daug, ar per mažai. Kaip dauguma autorių (Šimanskienė ir Seilius, 2008, Vijeikienė ir Vijeikis, 2000 bei kt.) teigia, kad idealiausias komandos narių skaičius yra 8-12. Nedidelės komandos nariai lengviau įsitraukia į bendro tikslo siekimą bei dalyvavimą. West (2011) tvirtina, kad komandoje retai būna daugiau narių kaip 10.

Tuo tarpu, jei narių yra daugiau, pasak Šalkauskienės ir kt. (2006), tuomet komandoje yra didelė patirties ir žinių sanauja, tačiau tokioje komandoje yra sunkiau pasiekti vienodo narių įsitraukimo bei lygiaverčio dalyvavimo komandos veikloje. Autorių teigimu, 20 narių yra viršutinė riba, leidžianti pasiekti efektyvumą. Kiekvienos komandos narių skaičius turi būti parinktas atsižvelgiant į organizacijos veiklą.

Lafasto ir Larson (2001) teigia, kad būriant komandą, reikia atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius:

1. Darbas susideda iš dviejų veiksnių – patirties ir problemų sprendimo galimybės.
2. Komandinis darbas susideda iš keturių veiksnių: atvirumo, paramos, orientacijos į veiksmus ir asmeninio stiliaus. Jei kiekvienas narys turės šias savybes, komandos formavimo veiklos rezultatas greičiausiai bus sėkmingas.

Norint sukurti komandą, reikia ne tik atrinkti narius, bet ir juos apmokyti. Baršauskienė ir Januleviciūtė-Ivaškevicienė (2007), pažymi, kad „norint suburti efektyviai veikiančią komandą, būtinas jos būsimo vadovo ir visų narių poreikis, o ne kokios nors oficialios institucijos ar asmens nurodymas“ (p. 160). Komandos nariai ne tik turi dirbti kartu, bet kiekvienas turi atlikti tam tikrą vaidmenį komandoje.

„Vaidmuo (angl. *role*) – tai normatyvais nusakytos elgesio normos, kurių turi laikytis individas, užimantis tam tikrą poziciją tarpasmeninių santykių sistemoje“ (Kasiulis ir Barvydienė, 2001, p. 49).

Belbin (1993) išskiria funkcinčius ir komandinius vaidmenis. Funkciniai vaidmenys – tai pareigos, nustatytos pareigybinėse instrukcijose. Funkciniai vaidmenys yra svarbūs, nes formuojant komandą jos nariai parenkami remiantis jų išsilavinimu, įgūdžiais, gabumais, patirtimi ir kompetencija profesinėje srityje. Pareigybinės instrukcijos – dokumentas, kuris darbuotoją supažindina su jo darbo funkcijomis, atsakomybe ir teisėmis. Jis yra svarbus, kad darbuotojo pastangos būtų nukreiptos organizacijai reikalinga linkme. Kuo išsamesnis yra darbo funkcijų aprašymas, tuo lengviau yra nustatyti ko vadovai nori iš darbuotojo, o darbuotojai lengviau gali suprasti savo darbo užduotis. Todėl funkcinčių vaidmenų atlikimas turi remtis pareigybinėmis instrukcijomis.

Tačiau komandoje didesnę reikšmę turi asmeniniai, kitaip vadinami, komandiniai vaidmenys. Kaip teigia Gražulis ir kt. (2012), „plačiąja prasme komandinį žmogaus vaidmenį galima apibūdinti kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape su jam būdinga prigimtinė elgsena (pvz., geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba įvertinti atlikto darbo kokybinį aspektą ir t.t.)“ (p. 104).

Kiekvieną dieną skirtingose situacijose žmonės atlieka įvairius vaidmenis. Kai žmogus imasi kurio nors vaidmens, jis turi pritapti prie tam tikros socialinės aplinkos, atitikti atliekamo vaidmens lūkesčius, pabrėžti savo padėtį visuomenėje ar grupėje. Tas pats vyksta ir komandoje. Kiekvienas komandos narys turi aiškiai apibrėžtą vaidmenį, atlieka tam tikras funkcijas komandoje arba tuos vaidmenis kas nors paskirsto. Pranio (2006) teigimu, būtent komandinių vaidmenų pasiskirstymas padeda komandai išvengti konfliktų.

Belbin (1993) išskyrė šiuos komandos vaidmenis:

– **Bendrovės darbuotojas, užduočių vykdytojas.** Linkęs priimti iššūkius, rūpinasi, kad darbas judėtų į priekį, suvokia įsipareigojimus. Jo stipriosios savybės yra sveika nuovoka, savidisciplina, realistiškumas. Silpnosios savybės: trūksta lankstumo, nepakankamai atviras naujoms idėjoms.

– **Pirmininkas (koordinatorius).** Rūpinasi, kad komandos darbas būtų aktyvus, tikslina komandos tikslus, sutelkia narius. Stipriosios savybės: sugeba išlaikyti pusiausvyrą, yra gerbiamas, suvienija skirtingus požiūrius. Silpnosios savybės: trūksta kūrybingumo.

– **Formuotojas.** Nustato aiškius tikslus ir veiksmus, suteikdamas formą ir nurodydamas kryptį. Stipriosios savybės: įsitraukęs į veiklą, skatinantis. Silpnosios pusės: kartais pasireiškia netolerantiškumas naujoms idėjoms ir žmonėms.

– **Generuotojas, idėjų kūrėjas.** Rūpinasi svarbiausiomis idėjomis, strategijomis. Stipriosios pusės: kūrybingas, nepriklausoma nuomonė, turi lakią vaizduotę. Silpnosios savybės: linkęs į nepraktiškumą, kartais nerealistiškas.

– **Išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas.** Ieško idėjų, informacijos už organizacijos ribų, geras derybininkas. Stipriosios savybės: ieško naujų galimybių naujuose dalykuose, tyrinėja. Silpnosios pusės: per didelis entuziazmas, trūksta pasiryžimo tęsti pradėtą darbą.

– **Stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas – kritikas.** Vertina, analizuoja, kritikuoja, kad būtų priimti geriausi sprendimai. Stipriosios pusės: kritiškas, objektyvus, išvelgia siūlymų visumą. Silpnosios pusės: per daug rimtas ir kritiškas, kartais nuobodus.

– **Komandos (grupės) darbuotojas.** Rūpinasi komandos narių santykiais ir bendradarbiavimu. Stipriosios pusės: geras klausytojas, lankstus, mėgstamas, paslaugus. Silpnosios pusės: neryžtingas, nemėgstantis prieštaravimų.

– **Darbo užbaigėjas, tobulintojas, apipavidalintojas.** Rūpinasi tinkamu darbo atlikimu ir užbaigimu, viską daro nuodugniai. Stipriosios savybės: rūpestingas, tikslus. Silpnosios pusės: per daug smulkmeniškias.

Pagal šią M. Belbin komandos vaidmenų teoriją, komandiniai vaidmenys skirstomi naudojant specialų testavimą, savęs vertinimai derinami su stebėtojų vertinimais, kurie padeda tiksliau nustatyti kiekvieno komandos nario tipą. Šia teorija atpažįstamos stipriosios narių savybės, toleruojamos silpnybės bei apibūdinama elgsena. Teorija pabrėžia, kad komandos efektyvumas priklauso nuo to, kaip komandos nariai save vertina ir prisiderina prie kitų vykdant konkrečią užduotį. M. Belbin nustatė, kad komandos sėkmė daugiausia priklauso nuo jos narių asmeninių savybių suderinamumo. Tai ne tik komandos narių kompetencijos, bet ir jų sąveika. Dažnai komandoms atsiranda problemų, kurių galėtų nebūti, jei būtų tinkamai parenkami komandos nariai, pagal geriausiai jų atliekamus vaidmenis.

Peržvelgus komandos narių asmenines savybes, pagal Belbin (1993) galima išskirti: **į veiklą orientuotus vaidmenis:** formuotoją, bendrovės darbuotoją ir užbaigėją; **į žmones orientuotus vaidmenis** – pirmininką (koordinatorių), komandos narį ir išteklių ieškotoją; **intelektu grindžiamus vaidmenis** – idėjų kūrėją, stebėtoją – vertintoją.

Kaip teigia lietuvių autoriai (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, Kasiulis ir Barvydienė, 2001, Gražulis ir kt., 2012), įvairiose situacijose narių vaidmenys gali būti vis kitokie, gali būti derinami su pareigomis bei su atliekamomis funkcijomis. Vaidmenų pasiskirstymas komandoje priklauso nuo jos sudėties, tačiau nereiškia, kad komandos narių turi būti tiek, kiek yra vaidmenų. Komandos struktūra priklauso nuo jos tipo.

Boso (1999) teigimu, komandos vaidmenų pasiskirstymas yra lemiamas veiksnys veiklos efektyvumui. Komandos nariai, veikdami tam tikroje savo vaidmens erdvėje, turi tam tikrus elgesio bruožus, sąlygojančius komandos narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Pagal Belbin (1993) komandoje turi būti realizuoti visi vaidmenys, tačiau vienas žmogus gali atlikti ir kelis vaidmenis.

Neverauskas ir kt. (2011) teigia, kad „komandai pakanka turėti du labai protingus narius specialistus, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų ir tuo sukurdami didesnę vaidmenų įvairovę“ (p. 92). Pranys (2006) atkreipia dėmesį, kad komandos, kuriose yra visi ar dauguma komandinių vaidmenų, dirba efektyviau nei kitos.

Tačiau, kaip buvo paminėta, į komandą nebūtinai reikia įtraukti visus šiuos žmones, kiekvienas komandos narys gali atlikti po kelis vaidmenis. Svarbu, kad pagal asmenines savo savybes jie tam tikrų ir kad vieno vaidmens neatlikinėtų keli žmones, nes tada gali kilti konfliktai. Pasak Pranio (2006), vadovas turi tuo rūpintis ir stebėti, nes tikslus vaidmenų pasiskirstymas padeda išvengti konfliktų.

Tinkamas komandinių bei funkcinių vaidmenų atitikimas yra svarbus komandinio darbo ir jo efektyvumo veiksnys. Atlikdami savo vaidmenis, komandos nariai vykdo užsibrėžtas užduotis, todėl kiekvienas vaidmuo yra labai svarbus.

Jacikevičius (1995) pabrėžia tris vaidmens (rolės) aspektus:

1. *„Role vadinama visuma reikalavimų, keliamų žmogui, kuris užima vieną ar kitą poziciją. Šis rolės aspektas kitaip dar vadinamas **roliniu laukimu**. Aiškiai suprantama laukiamų veiksmų sistema išreiškiama taisyklėmis, instrukcijomis, reikalavimais raštu ir t.t. <...>*

2. *Role kita prasme vadinamas individo supratimas tų veiksmų, kokių iš jo laukiama tam tikroje pozicijoje. **Rolės supratimas** gali sutapti su visuomenėje susidariusiu roliniu laukimo modeliu, bet gali ir nesutapti. <...>*

3. *Role vadinami ir realūs veiksmai, kuriuos individas atlieka būdamas tam tikroje pozicijoje. <...> Kitaip šis rolės aspektas dar vadinamas **rolės atlikimu** arba **rolinė elgsena**. Rolinė elgsena priklauso nuo individualių žmogaus savybių: jo motyvacijos, temperamento, charakterio, gabumų, patyrimo ir kt., (Jacikevičius, 1995, p. 52-53).*

Zinkevič-Jevstignejeva (2003) teigia, kad yra keturi veiksniai, nusakantys komandos vaidmenis:

- tiesioginė profesinė veikla bei pareigybiniai įsipareigojimai,
- komandos bendradarbiavimas su išorine aplinka (partneriais ar klientais),
- kiekvieno komandos nario elgsena konkrečioje situacijoje,
- komandos gyvybingumas bei jos sėkminga raida.

Belbin (1993) teigimu, nors komandos nariai turi tiek teigiamų, tiek neigiamų savybių, tačiau komandos efektyvumą ir veiksmingą darbą nulemia komandinių vaidmenų kombinacija ir jų susiderinimas. Komandinių vaidmenų skirtumai, asmeninės narių savybės, tik po to profesiniai gebėjimai, anot autoriaus, lemia gerus komandinio darbo rezultatus. Tokios komandos pasiekia geresnių rezultatų už tas, kur darbai paskirstomi tik pagal einamas pareigas.

Tam pritaria ir Ros (2002) tikindamas, kad efektyvios komandos bruožas yra tinkamas derinys komandos narių asmenybių bei įgūdžių, kas atspindi tikrąją komandos dvasią.

Jacikevičius (1995) pabrėžia, kad tam tikro vaidmens atlikimas priklauso nuo individualių asmenybės savybių, nuo atliekamo vaidmens supratimo. Todėl svarbu surinkti tokius komandos narius, kur kiekvieno nario sugebėjimus būtų galima panaudoti tikslams siekti. Kuo skirtingesni darbuotojai, tuo mažiau komandoje trinties ir konfliktų.

Kaip teigia Gražulis ir kt. (2012), „vienas iš komandos kūrimo tikslų turi būti reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams sudarymas, nes tik taip galima pasiekti, kad darbuotojas vaidmenį atliktų efektyviausiai, bet kartu užtikrinti organizacijos uždavinių įgyvendinimą“ (p. 104).

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas narys komandoje turi savo pareigas ir atlieka tam tikrą vaidmenį. Labai svarbu, kad kiekvienas žinotų savo funkcijas, už ką yra atsakingas ir kokie tikslai jam yra keliami, tam, kad visi komandos nariai kartu siektų bendro tikslo. Žinant tikslus savo funkcinius ir komandinius vaidmenis, darbai paskirstomi lengviau. Vadovams, formuojantiems komandą, labai svarbu atkreipti dėmesį kokiomis savybėmis pasižymi būsimi komandos nariai, kad kiekvienas turėtų sau priskirtą rolę, kad neatsirastų konfliktų. Komandos nariai turi laikytis savo komandinių vaidmenų, atsižvelgiant į kitus komandos narius.

Kadangi komandinis darbas siejamas su jos narių bendradarbiavimu, visi komandiniai vaidmenys turi būti subalansuoti taip, kad kiekvienas jos narys, atlikdamas jam būdingą vaidmenį, užtikrintų sėkmingą organizacijos uždavinių įgyvendinimą. Nors kiekvienam žmogui būdingų savybių visuma apima keletą vaidmenų, svarbu yra prioritetinių vaidmenų derinamumo principas, kad būtų atitinkama vaidmenų pusiausvyra.

1.5. Vadovo vaidmuo formuojant komandą

Komandą suburia vadovas, kuris nustato komandos struktūrą, kad ji galėtų efektyviai veikti. Pagrindiniai vadovo uždaviniai: suburti stiprią komandą, pajungti komandos narius bendram tikslui bei priimti atsakomybę už komandos rezultatus. Vadovas, vertindamas komandos darbo rezultatus, turi teikti grįžtamąjį ryšį, skatinti narius, užbėgti konfliktams už akių. Geri vadovavimo įgūdžiai padeda pasiekti kuo geresnių rezultatų.

Komandos vadovo funkcijos. Daugelis autorių pažymi, kad efektyviai veikiančios komandos sukūrimas, darbuotojų motyvavimas dirbti siekiant bendro tikslo, visų pirma priklauso nuo vadovo.

Vadovo vaidmuo komandoje yra vienas iš esminių veiksmų, padedančių formuoti ir palaikyti komandą bei jos narių darnius tarpusavio santykius.

Robbins (2003) išskiria keturis vaidmenis, kuriuos komandose atlieka vadovai:

- ryšinininkai su išore (atstovavimas komandoms),
- problemų diagnozuotojai (padeda išspręsti kilusius sunkumus),
- konfliktų reguliuotojai (padeda išspręsti konfliktus);
- instruktoriai (paaiškina nariams ko iš jų tikimasi, moko, padeda, padrašina).

Kaip teigia Caproni (2011), efektyvus vadovavimas komandai priklauso nuo įgimtų vadovo savybių – instinkto bei improvizacijos, taip pat ir nuo įgytų žinių bei gebėjimo planuoti. Komandos vadovas turi gerai žinoti apie komandinį darbą, išmanyti jo vystymosi procesus, visada būti šalia, skatinti bei motyvuoti jos narius.

Northouse (2009) apibrėžia šias dvi lyderio funkcijas:

- 1) **Vidiniai lyderio veiksmai (orientuoti į užduoties vykdymą ir santykius),**
- 2) **Išoriniai lyderio aplinkos veiksmai (apsprendžia aplinkos ir komandos sąveiką).**

Vadovas turi siekti gerų užduoties atlikimo rezultatų, planuoti, padėti prisitaikyti prie pokyčių bei išorinės aplinkos. Tuo pačiu, kaip viena iš svarbiausių vadovo užduočių, yra sukurti gerus tarpasmeninius santykius komandos viduje. Tik darnus, pozityvus klimatas komandoje padeda siekti gerų rezultatų. Draugiški komandos narių tarpusavio santykiai leidžia efektyviai dirbti, priimti racionalius sprendimus bei spęsti konfliktus.

Stoškaus ir Beržinskienės (2005) teigimu, „vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti“ (p. 160). Kaip teigia autoriai, „vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 160).

Caproni (2011) atkreipia dėmesį į tai, kad vadovas turi žinoti, kada galima įsikišti į komandos veiklą, o kada likti nuošalyje ar saugoti komandą nuo išorinio poveikio.

Todėl galima teigti, kad norint sudaryti palankias sąlygas komandiniam darbui, vadovas turi daug ko išmokyti: deleguoti užduotis, dalintis valdžia, skatinti ir įvertinti komandos narius bei jų darbą. Pasak mokslininkų, taip pat svarbu, kad komandos vadovas turėtų patikimus komandos narius, ypač tuos, kurie turi daugiau žinių nei komandos vadovas, be to, nuo komandos narių pasitikėjimo priklauso komandinio darbo atlikimas (Zinkevič-Jevstignejeva, 2003).

Daugelis autorių sutinka, jog darnios komandos sėkmė yra neatskirama nuo vadovo asmeninių savybių ir sugebėjimo vadovauti komandai. Jucevičienės (1996) nuomone, „vadovavimas pasižymi

situaciniu charakteriu; tai, kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti visiškai neefektyvu kitoje“ (p. 169).

Komandos vadovas, įtraukdamas narius į veiklą, išaiškina jiems komandos tikslus, kartu su komanda sprendžia problemas, išklauso komandos narių nuomones, skatina pasisakyti ir priimti racionalius sprendimus, kai neįmanoma pasiekti susitarimo viduje, nusprendžia kaip reikia elgtis.

Kaip matoma, komandos vadovo vaidmuo – užduoties komandai suformavimas bei paskirstymas tarp komandos narių bei efektyvių santykių su komandos nariais palaikymas.

Fiedler (1978), aprašydamas vadovavimo teorijas, teigia, kad norint pasiekti vadovavimo efektyvumą, reikia įvertinti komandos narių bruožus ir vadovautis šiomis taisyklėmis:

- orientuotis į santykius tarp narių,
- orientuotis į užduoties (aiškiai apibrėžti, duoti išsamius nurodymus),
- turėti pozicijos galią (vykdyti įgaliojimus, nurodyti kryptis ir lyderiauti).

Autoriaus teigimu, komandos vadovas turi atlikti šias funkcijas – siekti tikslų siekimo, užduočių vykdymo ir palaikyti gerus santykius (Fiedler, 1978). Neskiriant pakankamai dėmesio vienai iš šių funkcijų, komandos rezultatai nebus geri.

West (2011) teigia, kad „vadovavimas – tai strateginių intervencijų pasirinkimas, siekiant skatinti komandą ir nurodyti jai kryptį“ (p. 50). Autorius pabrėžia, kad vadovas turi spręsti tris pagrindinius uždavinius:

1. Sudaryti sąlygas komandiniam darbui – pasirūpinti, kad komanda turėtų aiškią užduotį bei išteklius darbui atlikti.
2. Pasirūpinti, kad komandą sudarytų nariai, turintys būtinus įgūdžius bei gebėjimus.
3. Vadovauti ugdant komandą ir remti siekiant sėkmės.

Todėl vadovui tenka viena svarbiausių užduočių – paversti grupę efektyviai dirbančia komanda. Susitelkusi darbui, stipri komanda – didelių pastangų rezultatas. Vadovai turi suprasti, kad vadovauti grupei ir komandai yra du skirtingi dalykai. Geras komandos vadovas yra tas, kuris pasižymi tvirtais vadovavimo įgūdžiais, rūpinasi komandos nariais, palaiko jų idėjas, skatina bei motyvuoja, o konfliktus panaudoja geresniems rezultatams pasiekti.

Motyvavimas komandoje yra susijęs su komandos narių požiūriu į darbą, taip pat atliekamu vaidmeniu. Tinkamas vaidmuo komandoje gali būti svarbus motyvas siekti kuo geresnių rezultatų. Kai komandos vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus, atsiranda didesnė motyvacija geriau dirbti. Tačiau kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į įvairius motyvus. Pasak

Jucevičienės (1996), „motyvai gali būti apibrėžiami kaip asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę („Kodėl aš taip veikiu?“)“ (p. 98).

Komandos vadovas turi išsiaiškinti kas motyvuoja narius ir atsižvelgiant į tai, sukurti tam sąlygas. „Motyvuodamas komandos narius lyderis turi atsiminti, kad organizacijos, komandos tikslai – tai visai ne tas pats. Motyvavimo užduotis – rasti tikslų susikirtimo taškus ir padaryti taip, kad individualūs darbuotojų tikslai būtų kuo artimesni organizacijos tikslams“ (Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 71). Gardner (1993) pabrėžia, kad efektyvus vadovas atlieka komandos ir individualių tikslų derinimą, vadovas įtikina, kad bendrų tikslų komandoje siekimas yra svarbus individualiems tikslams.

Kaip išsiaiškinta, komandos vadovo vaidmuo organizacijoje yra neabejotinai svarbus ir reikšmingas. Vadovas turi aiškiai suformuoti komandos darbo kryptį, iškelti priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelią kaip to siekti. Vadovauti – tai sutelkti komandos narius efektyviam darbui.

Vadovas – lyderis. Razausko (1997) teigimu, formuojant komandą vadovas turi prisiimti lyderio funkciją. Tačiau ne visada vadovas būna lyderiu, o lyderis – vadovu. Daugelis autorių teigia, kad lyderiavimas ir vadovavimas yra skirtingi terminai, tačiau tarp jų gali būti ir nemažų sąsajų. Pagal Bennis ir Nanus (1998), „vadovavimas – tai visuma įgūdžių, kuriuos turi dauguma, tačiau jais naudojasi mažuma“ (p.41).

Lyderiavimas šiais laikais vis dažniau tampa viena iš vadovavimo priemonių. Vadovo nurodymų laikomasi noriai, kai yra lyderiaujama ir kai vadovai tinkamai motyvuoja žmones siekti komandos tikslų. Zaleznik (1992) tvirtina, jog vadovai nuo lyderių skiriasi tuo, kad vadovai, siekdami stabilumo ir kontrolės, instinktyviai problemas sprendžia greitai, kartais neįsigilindami į jų esmę, o lyderiai – priešingai – toleruoja chaosą ir struktūros nebuvimą, kol visiškai supranta problemų esmę.

Lyderiai, pasak Yukl (2012), turi turėti šias savybes: energiją, toleranciją, pasitikėjimą savimi, kontrolę, emocinį stabilumą ir brandą, intelektą, savireguliaciją, lankstumą bei prisitaikymą.

Zaleznik (1992) teigimu, lyderiai neišvengiamai turi naudoti galią daryti įtaką kitų žmonių mintims ir veiksams. Tam, kad tą pasiekti, lyderiu turi visi pasitikėti. Kaip teigia Bennis ir Nanus (1998), „sugebėjimas generuoti ir palaikyti pasitikėjimą yra svarbiausia vadovavimo sudėtinė dalis“ (p. 11). Todėl pasitikėjimas vadovu, pasak autorių, tarsi klėjai, kurie išlaiko sistemą. Ros (2002) teigimu, komandos sklandi veikla ir jos produktyvumas pirmiausiai priklauso nuo lyderio sugebėjimo įkvėpti darbui komandos narius.

Neabejotinai vadovavimas komandai yra viena sudėtingiausių funkcijų. Pagal Drucker (2004), įvairias darbuotojų grupes reikia valdyti skirtingai, net ir tai pačiai grupei skirtingu metu reikia taikyti skirtingą vadovavimo būdą. Kaip teigia autorius, darbuotojus reikia lyginti su partneriais ir valdyti kaip partnerius. Partnerystėje visi yra lygūs, todėl jiems įsakinėti negalima.

Daugelis autorių pažymi, kad vadovavimo stilius turi nemažos įtakos komandos veiklai bei jos narių elgesiui ir įtakoja darbuotojų dalyvavimą valdymo procese. Tačiau, kaip mano Jucevičienė (1996), „reikia mokėti tuo pačiu metu derinti vadovavimo, bendradarbiavimo, vykdymo funkcijas“ (p. 169). Nors šiuolaikinėje verslo erdvėje vadovai dažniausiai renkasi demokratinį valdymo stilių, tačiau skirtingomis situacijomis rekomenduojama valdymo stilių keisti, atsižvelgiant į darbuotojų patirtį, sugebėjimus bei motyvaciją.

Šiuolaikinės vadovavimo teorijos teigia, kad vadovai taiko keturis pagrindinius vadovavimo stilius: deleguojantį, globojantį, instruktuojantį ir nurodantį. Patartina vadovui, atsižvelgiant į esamas situacijas, savo vadovavimo stilių kaitaloti. Vadovavimo sėkmė priklauso nuo darbuotojo, kuriam vadovaujama.

Hersey ir Blanchard (1996) aprašydami situacinę vadovavimo teoriją, išskiria dvi aiškias vadovavimo kryptis:

1. Vienpusę komunikaciją – lyderis apibrėžia komandos ar jos narių vaidmenis, nurodo užduotis.
2. Dvipusę komunikaciją – teikia socialinę ir emocinę paramą, dalyvauja bendrame sprendimų priėmime, deleguoja užduotis.

Efektyvūs vadovai, pagal Hersey ir Blanchard (1996), yra lankstūs ir prisitaiko prie situacijų. Todėl galima teigti, kad nuo vadovo asmeninių bruožų, jų savitumo, priklauso vadovavimo stiliaus susiformavimas. Lyderystės stilius pagal Lussier ir Achua (2010) – yra įgūdžių bei bruožų derinys sąveikaujant su darbuotojais.

Pasak Yukl (2012), lyderystė turi būti lanksti bei gebanti adaptuotis: vadovai turi diagnozuoti situaciją ir pasirinkti tinkamiausią elgesio modelį. Pagal Lukauskaitę (2010), norint sutelkti komandą bendram tikslui, vadovai turi jausti pagarbą kitiems, pasitikėti ir paremti, sulgyinti galią, spręsti problemas atvirai ir įtraukti komandos narius į pokyčius. Todėl komandos vadovas turi suprasti savo vadovavimo įtaką komandos nariams. Lafasto ir Larson (2001) pabrėžia, kad viena svarbiausių komandos vadovo funkcijų – komandos rėmimas, t.y. siekis padėti kitiems bei išklausti kitų idėjas. Kaip teigia Gardner (1993), efektyvūs lyderiai mato viziją, kuri remiasi vertybėmis.

Bennis ir Nanus (1998) išskiria šias vadovavimo strategijas:

- „I strategija: dėmesys per viziją,
- II strategija: prasmė per bendravimą,
- III strategija: pasitikėjimas per padėties nustatymą.
- IV strategija: savęs atskleidimas per pozityvų savęs vertinimą“ (p. 41).

Pagrindinis vadovo uždavinys, kaip jau minėta, yra paversti grupę efektyviai dirbančia komanda. Stiprus ir veiklus vadovavimas turi pasireikšti ne tik padedant komandai susitelkti ties tikslo siekimu, bet ir ieškant išeikių iš kritiškų situacijų. Todėl komandos vadovas turi pasižymėti tokiais svarbiomis lyderio savybėmis, kaip stiprybė, veiklumas, racionalus mąstymas, orientacija į rezultatą. Pagal West (2011), geras komandos lyderis atstovauja komandos interesams: gina jos reputaciją, padeda įgyti kitų pasitikėjimą, skatina kūrybiškai spręsti konfliktus, taip pat pasirūpina, kad komanda turėtų savo tapatumą.

Svarbus vadovavimo veiksnys – padėti organizacijai keistis, išnaudoti galimybes mokytis bei kelti kvalifikaciją. Yukl (2012) teigia, kad vadovas turi nuolat skatinti narius mokytis, keistis, tobulėti. Komandos nariai turi būti skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių, taip išnaudojant visus tobulėjimo būdus. Nuolat tobulėjanti, į geriausius rezultatus besiorientuojanti komanda tampa konkurencinga.

Galima išskirti sritis, kurias koordinuoja komandos vadovas:

Organizacinės kultūros formavimas. „Su komandiniu darbu bei siekiamais komandos tikslais neatsiejamos ir bendros vertybės“ (Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 113). Vadovams, pradedantiems formuoti komandą bei jos misiją, naudinga tuo pačiu metu formuoti vertybes, taisykles ir normas, kas kurtų komandos organizacinę kultūrą ir nurodytų kas joje vienija komandos narius. Vadovas gali padėti komandos nariams formuoti tam tikrą terminologiją, kuri padidintų komandos sutelktumą ir stiprintų atsidavimą komandai. Anot Dubrin (2012), specifinė kalba, žargonai sukuria ypatingą ryšį tarp žmonių, skatina įsipareigojimus, sustiprina vertybes ir įsitikinimus, leidžia komandos nariams lengviau bendrauti. Yukl (2012) nustatė, kad organizacinės kultūros formavimuisi yra svarbus lyderio vaidmuo.

Tinkamos krypties suteikimas. Komandos vadovas turi žinoti ir suprasti, kad jo elgesys bei žodžiai daro įtaką visiems komandos nariams, todėl jis turi surasti savo silpnąsias vietas ir ieškoti būdų kaip tobulėti. Komanda dirba efektyviau, jei jos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla. Kaip teigia Yukl (2012), vadovas pats, plėtodamas savo įgūdžius, turi mokytis bei nuolat tobulėti.

Taip, kaip komandos vadovas vadovaus, kaip jis pateiks užduotis, taip komandos nariai supras ir žinos kuria kryptimi tikslinga veikti. Hersey ir Blanchard (1996) teigimu, vadovas turi vystyti savo kompetenciją ir atsidavimą žmonėms, motyvuoti narius, atsižvelgiant į jų asmeninius ir komandos tikslus. Vadovo pareiga yra komandai deleguoti užduotis, suteikti informaciją jų vykdymui, jei reikia, padėti užmegzti kontaktus su reikiamais žmonėmis ir šalinti kliūtis, kurios trukdo komandos efektyvumui. Toks įsiterpimas į komandos darbą yra naudingas. Northouse (2009) teigimu, „lyderio pareiga yra stebėti komandą ir tada imtis visų reikalingų veiksmų, užtikrinančių jos efektyvumą“ (p. 194).

Grižtamasis ryšys. Grižtamasis ryšys apie komandos veiklą yra labai svarbus dirbant kartu bei siekiant bendro tikslo. Dubrin (2012) teigia, kad komandos nariai iš vadovo sužinodami informaciją,

sprendžia ar reikia koreguoti individualias bei komandos veiklos strategijas. Efektyvių komandų vadovas nuolat informuoja jos narius visą komandą liečiančiais klausimais bei tai kaip jiems sekasi darbas.

Scholtes at al. (2003) teigimu, grįžtamasis ryšys yra svarbus, norint suprasti komandos narių poreikius. Pagal Dubrin (2012), grįžtamasis ryšys yra būtinas tikslų siekimui, kuris įtraukia į darbą, ir yra geros lyderystės funkcija. Pasak autoriaus, vis labiau populiarėja grįžtamasis ryšys apie organizacijos strategiją bei finansinę būklę (Dubrin, 2012). Todėl neabejotinai, komandos vadovo viena iš pagrindinių funkcijų – ne tik padėti komandai prisitaikyti prie išorės, bendradarbiaujant su komandos nariais, bet ir nuolat teikti jiems grįžtamąjį ryšį.

Apžvelgiant įvairių autorių nuomonę apie komandos vadovą, galima išskirti kelias pagrindines komandos vadovo funkcijas.

Komandos vadovas:

- Kuria viziją kartu su komanda.
- Skatina darbuotojų bendradarbiavimą.
- Sutelkia komandos narius užduočių atlikimui.
- Diagnozuoja problemas ir reguliuoja konfliktus.
- Skatina komandos narių tobulėjimą, tuo pačiu padeda komandai tobulėti, tobulėja pats.
- Formuoja komandos organizacinę kultūrą ir psichologinį klimatą.
- Dalinasi įgaliojimais su komandos nariais, perleisdamas jiems vadovavimą.
- Užtikrina grįžtamą ryšį.
- Yra tarpininkas tarp komandos ir aukštesnės valdžios.

1.6. Efektyvumą įtakojantys veiksniai: kaip siekti tobulumo komandoje

Suburti komandą neužtenka. Pagrindinis komandos uždavinys – veikti efektyviai. Tačiau efektyvus ir produktyvus darbas gali būti tik vieningoje komandoje, kurios nariai dirba kartu siekiant bendro tikslo, iš anksto numatomos galimos problemos ir jų sprendimo būdai. Caproni (2011) teigimu, efektyvias komandas kurti ir valdyti reikia meno ir tai yra mokslas. Nėra vienos stebuklingos formulės, kaip teigia autorė, kaip ir nėra vieno geriausio būdo vadovauti (Caproni, 2011).

Organizacijos visame pasaulyje naudoja komandas didinant verslo strategijos kokybę, klientų aptarnavimą, gerinant produktyvumą ir mažinant sąnaudas. Veiklos efektyvumas priklauso nuo daugelio priežasčių – vaidmenų pasiskirstymo, tarpusavio santykių, bendradarbiavimo, motyvacijos ir t.t.

Daugelis užsienio bei Lietuvos mokslininkų nurodo veiksnius, lemiančius komandos efektyvumą, kurie yra svarbūs komandos organizavime.

Bendro tikslo supratimas. Kaip viena aktualiausių komandos charakteristikų, galima išskirti komandos tikslą. „Svarbiausia priežastis, kodėl žmonės dirba komandomis, yra bendras uždavinys arba tikslas.“ (West, 2011, p. 81).

Lafasto ir Larson (2001) teigia, kad komandos vadovo pareiga kuo anksčiau nustatyti tikslus, kad nariai suprastų jų paskirtį ir dalyvavimo komandoje svarbą. Jei tikslai aiškūs, nariai būna motyvuoti tobulėti ir pasitiki lyderiu.

Tikslas, pagal Scholtes at al. (2003), suteikia komandai kryptį, vertės jausmą ir svarbumą, be tikslų komanda neturės ko siekti ir jos nariai praras motyvaciją. Tikslai, pasak autorių, turi būti paprasti ir pasiekiami, tada jie bus labai naudingi komandai (Scholtes at al., 2003). Bendras tikslas ne tik stiprina komandą, pabrėžia jos unikalumą, bet ir patys komandos nariai mano, jog jų komanda yra išskirtinė ir svarbi. Be to, kaip mano Harvey ir Drolet (2004), komandos nariai turi tikėti, kad jie pasieks tikslą.

Pritchard at al. (1998) teigdami, kad komandos nariai, aiškiai apibrėždami tikslus, ketinimus ir komandos viziją, yra įsitikinę, kad jie dirba efektyviau ir kūrybiškiau.

Komandos tikslų nustatymas yra svarbus tiek pačiai organizacijai, tiek komandos nariams. Neaiškus tikslas gali sukelti įvairių problemų, tokių kaip užduočių nesuprantamumą ar motyvacijos stoką. Prie tikslų nustatymo, pagal Hackman (1990), turi prisidėti ir komandos nariai, tada bus pasiektas didesnis įsipareigojimo ir įsitraukimo į veiklą lygis.

Kaip argumentuoja Hoevermeyer (1993), tikslai turėtų atsispirti nuo komandos misijos, organizacinės misijos bei verslo strategijos, todėl jie turi būti pasiekiami, išmatuojami, realūs, specifiniai ir išgryninti. Mohrman at al. (1995) teigia, kad žmonės turi galimybę pasiekti rezultatus, už kuriuos yra tiesiogiai atsakingi. Autorius pabrėžia, kad efektyvios komandos nariai turi dalyvauti tikslų nustatyme ir tikslai turi būti visiems aiškiai suvokiami bei išmatuojami. „Tikslas privalo būti patrauklus arba motyvuotas, kad komandos nariai tikėtų, jog jis prasmingas ir svarbus“ (Northouse, 2009, p. 190).

Apibendrinant galima teigti, kad komandos efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su komandos veiklos tikslų įgyvendinimu. Geresnis komandos darbas yra tikslų supratimo rezultatas. Komanda ir atskiri jos nariai turi žinoti komandos tikslus ir turėti aiškią viziją. Be to, esant pokyčiams, tikslai turi būti tikslinami. Nusistačius tikslus, labai svarbus yra sėkmės kriterijų nusistatymas. Darbuotojai, supažindinti su komandos ir organizacijos tikslais ir laukiamais rezultatais, jaučiasi svarbūs, atsakingi, reiškia lojalumą organizacijai.

Veiklos uždavinių įgyvendinimas. Kaip teigia West (2011), „kaip ir pavieniai darbuotojai, taip ir visa komanda privalo turėti aiškias užduotis ir sulaukti grįžtamojo ryšio apie savo veiklos rezultatus“

(p.27). Nustatyti uždaviniai leidžia įvertinti veiklos procesą ir rezultato pasiekimą. Gražulio ir kt. (2012) teigimu, „dėl skirtingai suvokiamos vykdomos užduoties paprastai prastėja dirbančių kartu darbuotojų veiklos koordinavimas, sumažėja bendros pastangos spręsti problemas ir krenta kūrybingumas“ (p. 93). Todėl labai svarbu, kad komandoje kiekvieno nario užduotys būtų tiksliai apibrėžtos ir nekiltų abejonių kas ką privalo daryti. Caproni (2011) manymu, uždaviniai, kurių įgyvendinimas yra aiškus ir pamatuojamas, labiau sutelkia komandos narius jų įgyvendinimui. Autorė pabrėžia, kad kiekvienas komandos narys, įnešdamas savo darbo indėlį į apibrėžtų uždavinių vykdymą, tampa labiau pasitikintis savimi, rodo didesnę atsidavimą komandai.

Todėl akivaizdu, kad aiškūs veiklos uždaviniai rodo aiškią komandos viziją. O kai komandos nariai mato aiškią viziją, iš uždavinių formuojasi tikslus veiksmų planas, kurį įgyvendinant komanda imasi tam tikrų veiksmų. Vizija suderina darbą su prasme, tikslu ir kryptimi.

Veiklos normos. Kiekvienas žmogus turi savo asmenines vertybes ir įsitikinimus. Komandos narių nuostatos įtakoja kokios bendros normos susiformuoja komandoje. Stoner ir kt. (1999) teigia, kad dirbant komandoje, jos nariai nustato tam tikras normas bei elgesio taisykles sau ir kitiems nariams.

Caproni (2011) pastebi, kai yra aiškios ir efektyvios veiklos normos padidina komandos našumą, padeda spręsti sudėtingas problemas, įgyvendinti sprendimus, motyvuoja komandos narius siekti rezultatų. Normos, pagal autore, turi būti suderintos su komandos tikslais, priimtinos visiems nariams, jų turi laikytis visi bei jos turi būti taikomos tik komandinėje veikloje (Caproni, 2011).

Cole (2003) teigimu, bendrąja prasme normos vadinamos standartais, kurios yra pritaikytos konkrečioje organizacijoje, kurioje funkcionuoja komanda arba komandos. Goleman ir kt. (2007) pabrėžia, kad „pagal esamas normas sprendžiamame, koks elgesys yra tinkamas konkrečioje situacijoje, vadinasi, jos lemia darbuotojų elgesį“ (p.173).

Normos gali keistis priklausomai nuo komandos veiklos, uždavinių įgyvendinimo. Jos gali būti bendros visiems ar tik tam tikriems nariams. Normų laikymasis naudingas, nes leidžia susitelkti ties užduotimis bei nustatyti kaip elgtis tam tikrais atvejais.

Veiklos analizė. Kiekviena komanda turi sugebėti vertinti savo veiklą, įvertinti ir analizuoti savo klaidas bei iš jų mokytis. Komandos veiklos analizė padeda komandai įgyti naujų gebėjimų. Pasak Harvey ir Drolet (2004), komandos nariai turi žinoti kuria kryptimi jie eina, įvertinę savo veiklą ir aptarę kokie gebėjimai tam tikroje veikloje buvo įgyti, jie turės bendrą supratimą apie komandą ir norimus rezultatus. Be to, komandoje turėtų būti vykdoma ir bendra komandos ir atskirai individų veiklos analizė.

Komunikacija komandoje. Viena iš pagrindinių efektyvaus komandinio darbo sąlygų yra komunikacija. Komunikacija apima kalbėjimo, klausymo bei neverbalinius signalus. Sėkminga komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis, siekti tikslų, didina darbuotojų lojalumą organizacijai.

Crow (2002) išskiria tris elementus, nusakančius komandos narių komunikacijos efektyvumą:

1. Kalbėjimasis ir dalinimasis informacija, pristatant savo požiūrį.
2. Aktyvus klausymas.
3. Supratimas.

Bass (2000) teigimu, efektyvi komunikacija turi sukurti pasitikėjimą, todėl komandos nariai turi bendrauti atvirai, turi būti sąžiningumas, dalinimasis informacija ir jausmais tarpusavyje, kas leidžia pasiekti visų komandos narių pasitikėjimą vieni kitais. Autorius pažymi, kad efektyvi komunikacija leidžia komandos nariams žinoti savo ir visų kitų narių funkcijas bei vaidmenis. Komunikacija taip pat suteikia galimybes komandos narių tarpusavio supratimui ir sutarimui. (Bass, 2000)

Pagal Robbins (2003), viena iš pagrindinių komunikacijos funkcijų yra informacinė, t. y. komunikuojant perduodama įvairi informacija, priimant sprendimus, vertinant jos rezultatus, perduodant duomenis ir pan. Kaip teigia Graham (1991), daugiausia komunikacijos problemų kyla dėl netinkamo informacijos kanalo pasirinkimo, komunikacijos „viena puse“, netinkamos žinios suformavimo.

Komunikaciniai ryšiai bei tai, kaip jie funkcionuoja, turi svarbią reikšmę komandinio darbo efektyvumui. „Komunikacijos reikšmė grupių veikloje priklauso nuo to, kiek bendravimo partnerių tarpusavio supratimas yra adekvatus jų siekiams“ (Jacikevičius, 1995, p. 75). Dirbant komandose, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas komunikacijos efektyvumui, neteisingos informacijos perdavimo sumažinimui. Kaip teigia Baršauskienė ir Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007), „komunikavimo kokybė bet kurioje komandoje yra pagrindinis veiksnys, lemiantis tos komandos priimamų sprendimų ir darbo kokybę“ (p. 162).

Caproni (2011) teigimu, norint efektyviai bendrauti, reikia išmokti klausytis. Aktyvus klausymas yra gebėjimas įsiklausyti į kitus, girdėti ir suprasti, jis padeda sprendžiant problemas, priimant pasiūlymus (Caproni, 2011).

Todėl galima teigti, kad efektyvus komunikavimas ir bendravimas tarp komandos narių padeda priimti racionalius sprendimus, konstruktyviai spęsti konfliktus, stiprinti organizacinę kultūrą ir pasiekti gerų veiklos rezultatų.

Sprendimų priėmimas. „Pagrindinė organizacijos struktūros pertvarkymo į komandas prielaida yra ta, kad komandos priima geresnius sprendimus, negu pavieniai dirbantys žmonės“ (West, 2011, p.97).

Sprendimai, priimami komandoje, apsvaustant įvairius variantus ir alternatyvas, sudaro sąlygas išgirsti įvairesnių nuomonių, rasti naujų idėjų. „Sprendimas reiškia, kad tarp grupės narių yra susitarta, koku būdu bus veikiama, siekiant tikslų. Sprendimų priėmimas yra tik vienas žingsnis problemų sprendimo procese, bet jis yra lemtingas“ (Jucevičienė, 1996, p. 191).

Yates (2004) atkreipia dėmesį į tai, kad „sprendimų procesas yra geras, jeigu dėl to gimsta efektyvūs sprendimai, t.y. tokie, kurie yra tinkami, nes turi tikslą, poreikį, bendrą rezultatą, proceso išlaidų kriterijus bei geresnio varianto nėra“ (p.48).

Tačiau, kaip teigia West (2011), komandas gali veikti socialiniai procesai, kurie mažina sprendimų priėmimo veiksmingumą, nes komandose kartais kyla socialinio dykinėjimo efekto, konformizmo bei kiti pavojai. Todėl komandos vadovas turėtų didelį dėmesį skirti skatinant komunikavimą, priimant komandinius sprendimus. Teigiama, kad „viena komandos problemų sprendimo strategijų – grupinių sprendimų priėmimo tobulinimas“ (Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 150).

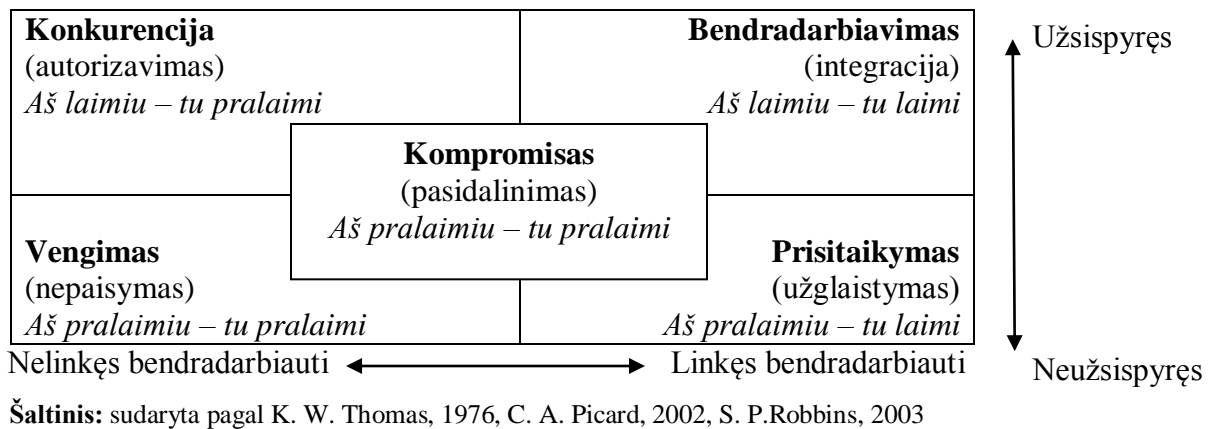
Konfliktų valdymas. Konfliktai kyla visose komandose, tačiau jie gali būti ne tik žalingi, bet ir naudingi, nes spręsdama konfliktus, komandos randa būdų tobulėti. „Konstruktyvus konfliktas komandoje yra tobulumo, kokybės ir kūrybiškumo šaltinis“ (West, 2011, p.149). Tačiau autorius teigia, kad konfliktai gali būti žalingi tada, kai virsta asmeniniais, kai komandos nariai užsipuola vienas kitą ar menkina vienas kito įgūdžius, gebėjimus arba darbą.

Smith ir Berg (1997) mano, kad konfliktai yra būdingi pačiam komandos egzistavimui. Autoriai mano, kad komanda gali augti tik konfliktuodama savo naudai, nes konfliktai yra natūralūs reiškiniai, padedantys komandai vystytis. Andrijauskaitė (2002) tam pritaria, tikindama, kad konfliktai yra neišvengiami bendrame komandų ar grupių darbe. Jei jie sprendžiami konstruktyviai, gali padėti komandai priimti racionalius sprendimus. Tačiau, svarbu, kad iškilę konfliktai neperaugtų į nesibaigiančias tarpusavio kovas.

Vadovo vaidmuo konfliktų sprendime turi būti svarbus. Jis turi padėti numalšinti emocijas, išsiaiškinti konflikto atsiradimo priežastis, kartu su komandos nariais nustatyti norimą sprendimo priėmimo rezultatą, apsvarstyti alternatyvas ir susitarti dėl galimo sprendimo.

Raižienė ir Endriulaitienė (2008) teigia, kad „kiekvienas komandos narys turi savitus konflikto sprendimo įgūdžius, tačiau žinodamas įvairesnius konfliktų sprendimo būdus bei galvodamas apie jų taikymo pasekmes gali tam tikroje situacijoje pasirinkti geriausią konflikto sprendimo būdą“ (p. 161).

Priklausomai nuo aplinkybių bei kiekvieno asmenybės, yra keturi skirtingi požiūriai į konfliktą. Thomas (1976), Picard (2002), Robbins (2003) išskiria penkias konfliktų sprendimo strategijas:



2 pav. Konfliktų sprendimo strategijos

Vengiant ar neigiant konfliktą, problemos neišsprendžiamos savaime ir tai nėra tinkamiausias sprendimas. Jei konkuruojama, tai priešininkų poreikiai lieka nepatenkinti. Prisitaikantis narys užglaisto konfliktą, bet jo taip pat neišsprendžia. Kompromisas – kai nei vienos šalies poreikiai nėra patenkinami. Bendradarbiavimas dažniausiai būna veiksmingas abiem pusėms. Todėl komandos vadovas turi visada padėti nariams rasti tinkamą kelią konfliktui spręsti link bendradarbiavimo. Kaip teigia Goleman ir kt. (2007), „vadovai, tinkamai valdantys konfliktus, leidžia pasisakyti visiems norintiems, toleruoja skirtingus požiūrius ir randą bendrą, visiems priimtina sprendimą“ (p. 246).

Kadangi komandos tikslai vienija komandos narius, akivaizdu, kad konfliktus komandos nariai turėtų spręsti taip, kad jie nesukeltų neigiamų pasekmių, o iš jų būtų pasimokoma bei jie padėtų organizacijai augti ir tobulėti. Norint tą pasiekti, reikia kurti tokią organizacinę kultūrą, kuri skiepytų darbuotojų pasitikėjimą vieni kitais, darbuotojams suteiki žinių apie konfliktų sprendimo naudą, kad nariai nesivarždami galėtų išsakyti savo nuomonę, nebijodami kritikos.

Bendradarbiavimas ir komandos sutelktumas. Bendradarbiavimas apima gerus komandos narių tarpusavio santykius, komandos narių sąveiką, susiderinimą, vaidmenų pasiskirstymą, tarpusavio priklausomybę, kas sąlygoja komandos sutelktumą. O komandos sutelktumas daro didelę įtaką darbo našumui, nes komandos nariai, pasitikėdami vieni kitais, geriau dirba, įneša didesnę indėlį į bendrą veiklą. Tokioje komandoje mažiau kyla nesusipratimų bei konfliktų. „Vienas svarbiausių efektyvių komandų bruožų yra individualių veiksmų sujungimas į visumą“ (Northouse, 2009, p. 192).

Kaip teigia Šalkauskienė ir Vveinhardt (2008), „efektyviai dirbančiose komandose darbuotojai pagarbiai klausosi ir klausinėja kitų, palaiko vienas kitą ir padeda, o nesutarimus sprendžia atvirai ir su humoru“ (p. 141).

Barsade (2002) teigimu, kai komandoje patiriamos teigiamos emocijos, gerėja komandos narių tarpusavio santykiai, sumažėja konfliktų, padidėja užduoties atlikimo suvokimas ir tai turi įtakos ilgalaikiai

komandos sėkmei. Pasak Caproni (2011), kad komandos nariai bendradarbiautų, yra būtinas pasitikėjimas vieni kitais.

Komandos vadovo ir jos narių pozityvus nusiteikimas vienas kito atžvilgiu, užduočių vykdymui, įtakoja bendradarbiavimą, mažina konfliktus, todėl komandos veikla laikoma efektyvesnė. West (2011) teigia, kad sėkmingai dirbančios komandos tampa darnesnės, nes žmonės pradeda labiau mėgti tuos, su kuriais pasiekė sėkmę.

Mohrman at al. (1995) pabrėžia, kad komandos veiksmingumas yra pagrįstas komandos narių sąveika, kuri rodo kiek komandos nariai yra priklausomi vienas nuo kito bei komandos pasitenkinimu, t.y. kiek komandos nariai patenkinti savo naryste komandoje. Tam pritaria ir Cohen ir Bailey (1997) tvirtindami, efektyviai komandai būdinga aukšta jos narių motyvacija, atsakomybės pasidalinimas, noras priklausyti šiai komandai, kas lemia komandos patrauklumą.

„Komandos solidarumas arba sutelktumas yra labai svarbus rodiklis, rodantis kokią įtaką grupė gali daryti savo kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta grupė, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, - tuo jos įtaka didesnė. Jei grupės nariai jaučia stiprų ryšį su savo grupe, jie nebus linkę pažeidinėti jos normų” (Stoner ir kt., 1999, p. 499).

Sėkmingoje komandoje, pagal Lussier ir Achua (2010), nariai save identifikuoja su komanda, bendradarbiaudami vieni su kitais, pasitikėdami vieni kitais, todėl ir jų sutelktumas yra didelis.

Kaip teigia Evans ir Dion (1991), sėkmė, pasitenkinimas, produktyvumas, efektyvumas sudaro komandos sutelktumą. Veikdami drauge ir jausdami socialinę priklausomybę, komandos nariai pradeda pasitikėti vienas kitu. Todėl neabejotinai, kaip jau buvo minėta, komandos narių bendradarbiavimas turi įtakos problemų sprendimo ir konfliktų valdymo efektyvumui.

Būtent šie komandos efektyvumo bruožai pasireiškia ketvirtoje komandos formavimosi stadijoje (brandoje), kai visi nariai tampa atsakingi visi už vieną ir vienas už visus, todėl save susitapatina su komanda. Kaip pažymi Raižienė ir Endriulaitienė (2008), „komandos vienybė ir sutelktumas yra gyvybiškai svarbūs komandai išlikti“ (p. 122).

Problemų sprendimas. Tam tikros problemos pasitaiko kiekvienoje organizacijoje. Komandos vadovas turi numatyti galimą problemų atsiradimą, užkirsti joms kelią, o atsiradus, rasti geriausią išeitį. Lafasto (2001) teigia, kad komanda turi žinoti, kad jos darbas turi būti produktyvus ir sėkmingas, todėl jei jie gali dirbti kartu, jie gali išspręsti ir visas kylančias problemas.

Tannenbaum at al. (1996) išskiria šias pagrindines komandos problemų priežastis, kurios yra tiesiogiai priklausomos nuo užduoties aiškumo, darbo struktūros, individualių narių charakteristikų, komandos charakteristikos bei procesų, vykstančių komandoje:

3 lentelė. Komandos problemų priežastys

Kintamųjų kategorija	Priežastys	Problemų esmė
Užduoties charakteristikos	Užduotis yra pernelyg sudėtinga ar blogai suprantama Užduoties organizavimas yra suboptimalus	Užduoties sudėtingumas Užduoties organizavimas
Darbo struktūra	Darbas priskiriamas suboptimaliai arba netinkamų žmonių Komandos normos darbams yra nesuderinamos su organizacine kultūra	Darbo užduotis Komandos normos
Individualios charakteristikos	Komandos nariams ir komandos lyderiui trūksta reikiamų įgūdžių ar gebėjimų Komandos nariai neaiškiai supranta savo ir kitų narių vaidmenis Komandos nariai turi žemą motyvaciją ar požiūrį	Pagrindiniai gebėjimai Vaidmenų pasiskirstymas Motyvacija, požiūris
Komandos charakteristikos	Įgūdžiai (ar patirtis, požiūris) komandoje yra suboptimalus Komandoje nėra darnumo	Komandos heterogeniškumas Darnumas
Komandos procesai	Komanda prastai sprendžia konfliktus Komanda prastai priima sprendimus ar sprendžia problemas	Konfliktų sprendimas Sprendimų priėmimas Problemų sprendimas

Šaltinis: parengta pagal S. I. Tannenbaum at al., 1996, p. 509.

Kaip matosi, pagrindinės problemos komandoje atsiranda dėl tam tikrų priežasčių, kurios yra susijusios su darbo organizavimu ir narių tarpusavio santykiais, todėl komandos vadovo užduotis yra stengtis, kad problemų komandoje būtų kuo mažiau, joms atsiradus, nustatyti problemų esmę ir neatidėliotinai jas spęsti, kad mažesnės problemos nepavirstų į didesnes rimtesnes problemas.

Komandos inovatyvumas. West (2011) atkreipia dėmesį, kad visas problemas, reaguojant į organizacijos veiklą ir pokyčius, galima spęsti kuriant inovatyvią komandą bei remiant naujoves. „Komandos inovatyvumo lygis esti aukštas, kai jos nariai tikisi, pritaria ir praktiškai remia mėginimus diegti naujus bei tobulesnius darbo būdus“ (West, 2011, p.125).

Inovacijų poreikis, kaip teigia Adair (2007), tai – pirmiausia kūrybiškų žmonių iššūkis. Autoriaus teigimu, komandinis kūrybiškumas pasireiškia per gebėjimą atskleisti komandos narių idėjas, jas įtraukiant į bendrą procesą. Komandos inovatyvumas neabejotinai priklauso nuo vadovo. Pasak Adair (2007), novatoriškų organizacijų vadovai turi pažaboti natūralų instinktą viską kontroliuoti, nors kontrolė yra svarbi vadovavimo ir valdymo funkcija, tačiau komandiniame darbe ji turi būti vykdoma su įgūdžiais ir jautrumu.

Kūrybiškas problemų sprendimas, bendravimo, bendradarbiavimo bei inovacijų didinimas padeda komandai siekti numatytų tikslų bei greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Komandos inovatyvumas

priklauso ne tik nuo komandos vizijos aiškumo, susitelkimo ties užduotimi, bet ir nuo jos veiklos bei naujovių rėmimo.

Anot Gražulio ir kt. (2012), apibūdinant komandos inovatyvumo lygį, reikia įvertinti naujų idėjų skaičių ir jų kokybę (rezultatyvumą), kur inovatyvumo kokybė turi būti vertinama pagal komandos veiklos pobūdį, rinkos naujovių poreikius ir kuriamos naujovės konkurencingumo rodiklius. Taigi, pasak Gražulio ir kt. (2012), komandos veiklos inovatyvumas vertinamas pagal jos veiksmingumą (rezultatyvumą).

Kaip matosi, nuolatinis komandos narių mokymasis ir tobulėjimas, turimų įgūdžių bei kompetencijų tobulinimas gerina komandos veiklos rezultatus. Skirtingi komandos narių įgūdžiai, įnešdami į komandą naujovių, leidžia komandai nuolat tobulinti savo sugebėjimus. Pagal Davenport (1999), darbuotojai svarbiausias organizacijos turtas, todėl jų įgūdžių vertė kuria konkurencinį pranašumą. Caproni (2011) pabrėžia, kad komanda turi mokytis kaip vienetas, skirdama laiko augimui, apmąstydamą sėkmes bei nesėkmes, nuolat tobulinti įgūdžius.

Kaip vieną iš svarbiausių efektyvios komandos kriterijų mokslininkai (Hackman, 1990, Schwarz, 1994 ir kt.) nurodo aukštą produkcijos ar paslaugų kokybę, kuri atitinka ar viršija standartus. Todėl visi komandos efektyvumo veiksniai yra nukreipti į komandos veiklą – rezultatyvumą.

Pagal Shea ir Guzzo (1987) komandos veiksmingumas bei rezultatyvumas priklauso nuo trijų kintamųjų priklausomybės: *užduoties, galimybių, rezultatų*.

Hackman (1990) teigia, kad efektyviai komandai turi būti įvykdytos penkios sąlygos:

1. Komanda turi būti tikra komanda, o ne pavadinimas.
2. Komanda turi turėti savo darbo kryptį.
3. Komandoje turi būti palanki struktūra, kuri palengvina darbą.
4. Komanda turi veikti palankiame organizacijos kontekste.
5. Komanda turi turėti specialų komandinio darbo koučingą.

Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad siekiant rezultatyvumo bei tobulumo komandinėje veikloje, neabejotinai yra svarbūs šie veiksniai:

- aiškiai suformuluoti ir vienodai suprantami tikslai, kiekvienas komandos narys jiems pritaria bei nori juos įgyvendinti,
- komandos nariai atsakomybę dalinasi tarpusavyje, yra pasiskirstę pareigomis, užduotys atliekamos pagal tam tikrą veiksmų planą,
- aiškios veiklos normos leidžia susitelkti ties užduotimis ir kryptingai veikti,
- efektyvus komunikavimas padeda komandos nariams pasitikėti vieni kitais,
- sprendimų priėmime dalyvauja ir išsako savo nuomonę visi komandos nariai,

- atvirai ir konstruktyviai sprendžiami iškilę konfliktai ir problemos,
- komandos narių sugebėjimai, įgūdžiai, patirtis ir žinios panaudojami bendrai komandos veiklai,
- komandos inovatyvumas priklauso nuo nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo,
- komandos efektyvumas išmatuojamas jos rezultatyvumu.

1.7. Teorinės dalies apibendrinimas

Apžvelgus šiuolaikinę mokslinę literatūrą, išsiaiškinta, kad:

- Komandinė veikla naudinga tada, kai reikia įvairių sričių žinių, gebėjimų, kai būtinas bendradarbiavimas ir įvairių idėjų pasikeitimai.
- Komandos kuriamos siekiant įgyvendinti bendrus tikslus, suteikiančius darbui kryptį ir reikalaujančius bendrų komandos narių įsipareigojimo. Komandos tikslai turi būti aiškūs kiekvienam nariui, uždaviniai – suprantami ir įgyvendinami.
- Kiekviena komanda pereina 4 formavimosi etapus, kai palaipsniui iš grupės tampama komanda, kurios skiriamasis bruožas yra bendradarbiavimu paremtas visos komandos veiklos rezultatas, pasitikėjimas, pripažinimas, tarpusavio pagalba, komandos narių nuomonių svarba.
- Komandos vadovas atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant komandos narių bendradarbiavimą siekiant tikslų. Lyderiavimo atsakomybę komandoje pasidalinama tarp visų komandos narių.
- Darbui komandoje yra būtinas motyvuotas bendro tikslo siekimas, aukštas jos narių sąmoningumo lygis, savęs tapatinimas su komanda, atsakomybės nevingimas.
- Viena svarbiausių komandos sėkmės prielaidų yra jos narių sudėtis pagal asmens geriausiai atliekamą komandinį vaidmenį. Komandinių vaidmenų žinojimas ir jų laikymasis padeda komandai efektyviai dirbti ir išlikti konkurencingai.
- Komandos veiksmingumo rodikliai yra bendradarbiavimu paremta veikla, pasitenkinimas naryste, veiklos rezultatų pasižymėjimas gera kokybe bei konkurencingumu, veiklos analizės vykdymas, sprendimų priėmimas apsvaustant įvairius variantus ir alternatyvas, konstruktyvus konfliktų sprendimas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas.
- Komandos pasiekia sinergijos efektą, jų darbo rodikliai yra geresni lyginant su pavieniui dirbančiais darbuotojais, todėl komandos nariai tampa įsipareigoję organizacijai, reiškia jai lojalumą, komandai būdingas sutelktumas ir solidarumas, didelė darna, efektyvūs komunikaciniai kanalai.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS

Apžvelgus Lietuvos bei užsienio autorių publikacijas apie komandinį darbą, buvo išanalizuoti komandinio darbo organizavimo ypatumai – komandinio darbo bruožai, grupės tapimas komanda, komandos formavimosi prielaidos bei komandos efektyvumo kriterijai, komandos narių vaidmenų svarba, vadovo vaidmuo formuojant komandą, efektyvumą įtakojuojantys veiksniai, sėkmingos komandos gyvavimo sąlygos. Nagrinėjant teorinius šaltinius nustatyta, kad komandinio darbo efektyvumą galima atskleisti per šias dimensijas: komandos organizavimo ypatumus, vadovavimą komandai, komandos tikslų supratimą ir atsidavimą darbui, komandos narių vaidmenis ir tarpasmeninius santykius. Tyrimo pagalba buvo bandoma išsiaiškinti kaip tai veikia komandos efektyvumą, kaip darbuotojai patys vertina efektyvumo kriterijus ir kokie tobulinimo būdai yra efektyviausi.

Tyrimo problema. Sklandus komandinis darbas dažnai siejamas su organizacijos sėkme bei padeda organizacijai nuveikti daugiau nei atskirų individų darbas. Todėl svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai įtakoja bei skatina komandinį darbą ir kokios yra jo organizavimo kliūtys.

Tyrimo objektas: UAB „Avenire“ (viešųjų ryšių agentūra) ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandinis darbas.

Tyrimo imtis. Kad tyrimas būtų patikimas, turi būti 5 proc. paklaida. Atliekant tyrimą buvo apklausti visi UAB „Avenire“ (12 darbuotojų – 100 proc.) ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento administracijos darbuotojai (25 iš 26 darbuotojų – 96 proc.).

Respondentų imtis apskaičiuojama pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$$

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %);

N – tiriamos visumos dydis.

Apskaičiavus pagal šią formulę, gavosi, kad į anketos klausimus turėjo atsakyti 24 KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai, o kadangi atsakė 25, tai pasirinktas atrankos patikimumas reprezentatyvumo požiūriu laikomas pakankamu.

Tyrimo tikslas. Atlikti UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandinio darbo analizę, palyginti šių organizacijų komandų kūrimo patirtį ir nustatyti veiksnius, įtakančius efektyvų komandinį darbą bei pagrindines kliūtis, trukdančias komandoms būti efektyvioms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti tiriamų organizacijų darbuotojų požiūrį į komandinį darbą.
2. Išnagrinėti komandinio darbo organizavimą tiriamosiose organizacijose.
3. Išsiaiškinti kokie komandiniai vaidmenys yra būdingi tiriamųjų organizacijų darbuotojams.
4. Ištirti kurie efektyvumo veiksniai komandose pasireiškia stipriausiai ir kokios yra komandinio darbo organizavimo kliūtys.
5. Palyginti tiriamų organizacijų komandų kūrimo patirtį, padaryti išvadas ir parengti pasiūlymus.

Tyrimo hipotezės:

1. Viešųjų ryšių agentūroje „Avenire“ komanda yra suburta iš skirtingesnių komandinių vaidmenų savybių turinčių narių, nei KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente.
2. Komandų organizavimo galimybės nėra pilnai išnaudotos, todėl yra dideli rezervai komandinio darbo tobulinimui.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Tyrimas gali būti kokybinis arba kiekybinis. Šiame darbe buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, kadangi gautus rezultatus galima išreikšti skaičiais ir išmatavus įvertinti. Kiekybinis tyrimas, kaip teigia Kardelis (2002), yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, o kiekybinei analizei yra būdingas duomenų, gautų tam tikroje žmonių grupėje apibendrinimas.

Siekiant tyrimo uždavinių įgyvendinimo, buvo naudojami šie tyrimo metodai: sudarytas tyrimo instrumentas (anketa) ir atliktas tiriamųjų anketavimas bei rezultatų analizė.

Tyrimo instrumentas. Šiame darbe buvo naudojamas apklausos metodas (anketavimas). Apklausiami respondentai, dirbantys nagrinėjamose organizacijose.

Atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėjamas temas bei tyrimo uždavinius, anketos klausimai buvo suskirstyti į 7 pagrindinius blokus:

I klausimų blokas – bendra informacija – demografiniai klausimai, klausimas apie tai koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas, savo komandos apibūdinimas.

II klausimų blokas – komandos organizavimo ypatumai,

III klausimų blokas – vadovavimas komandai,

IV klausimų blokas – komandos tikslų supratimas ir atsidavimas darbui,

V klausimų blokas – komandos narių funkciniai ir asmeniniai vaidmenys,

VI klausimų blokas – komandos efektyvumo vertinimas ir tobulinimo būdai.

II-VI bloko klausimai paruošti pagal *Likert'o* suminę vertinimo skalę, kur kiekvienas teiginys įvertinimas 5 balų skale. Respondentų buvo prašoma kiekvienam teiginiui pasirinkti po vieną atsakymo variantą. Ši skalė plačiai naudojama įvairių apklausų atlikimui, norint įvertinti respondentų nuomones ar nuostatas.

Klausimų pagalba buvo siekiama išsiaiškinti komandų kūrimo ypatumus, rasti rezervus komandinio darbo tobulinimui. Ranginių klausimų skalių suderinamumas buvo skaičiuojamas *Cronbach'o alpha* koeficientu.

4 lentelė. Apklauso anketos klausimų pagrindimas

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.	Siekiniai	<i>Cronbach'o alpha</i> koeficientas
I Bendra informacija	Demografiniai klausimai: apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pozicijas, darbo stažą nagrinėjamoje organizacijoje. Klausimas koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas Klausimas apie komandos sampratą (pagal užduočių atlikimą, narių bendradarbiavimą)	1-7	Išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, įgytą išsilavinimą, užimamas pozicijas organizacijoje, darbo stažą. Išsiaiškinti koks nagrinėjamoje organizacijoje yra vyraujantis komandinis darbas (ar visa organizacija dirba kaip viena komanda, ar komanda suburiame projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti) Nustatyti kokiose formavimosi stadijose (formavimosi, audros, (sumaištis), normalizavimosi ar veiklos) yra nagrinėjamų organizacijų komandos.	— (nominalinė skalė)
II Komandos organizavimo ypatumai	Klausimai apie komandinio darbo organizavimo ypatumus	8-20	Išsiaiškinti kokie yra nagrinėjamų organizacijų komandinio darbo organizavimo ypatumai, kurie turi įtakos komandos efektyvumui ir veiklos rezultatams.	0,897

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.	Siekiniai	Cronbach'o alpha koeficientas
III Vadovavimas komandai	Klausimai apie vadovavimą komandai	21-29	Išsiaiškinti nagrinėjamų organizacijų vadovavimą komandoms ir vadovo įtaką komandinei veiklai.	0,886
IV Komandos tikslų siekimas ir atsidavimas darbui	Klausimai apie bendrų tikslų siekimą, atsakomybę ir atsidavimą darbui	30-34	Išsiaiškinti ar nagrinėjamų organizacijų komandų nariai supranta siekiamus tikslus, atsakomybę, ar save tapatina su komanda.	0,715
V Funkcinis ir asmeninis (komandinis) vaidmuo komandoje	Klausimai apie tai ar laikomasi funkcinų vaidmenų	35-36	Išsiaiškinti ar komandose visi žino ir gerai atlieka savo funkcinius vaidmenis.	0,688
	Klausimai apie asmenines komandos narių savybes	37-60	Pagal narių asmenines savybes bei nuostatas išsiaiškinti kokie asmeniniai (komandiniai) vaidmenys dominuoja, kokių vaidmenų (pagal asmenines savybes) komandose trūksta.	Rezultatų skaičiavimo lentelė (4 priedas) sudaryta remiantis M. Belbin testu
VI Komandos efektyvumo vertinimas ir tobulinimo būdai	Klausimai apie tai, kokie komandinio darbo tobulinimo būdai, respondentų nuomone, būtų efektyviausi	61-70	Išsiaiškinti komandinio darbo tobulinimo galimybes – kokių komandinio darbo efektyvinimo bei tobulinimo priemonių reikėtų organizacijoms.	0,945

Tyrimo organizavimas. Buvo apklausti tiriamųjų organizacijų darbuotojai, jiems nusiųstos nuorodos į anketas, su kiekvienu pakalbėta asmeniškai, paaiškinta specifiška, garantuotas anonimiškumas. Anketos buvo patalpintos tinklapyje www.apklausa.lt. Tyrimas buvo vykdomas 2013 m. sausio mėn. Rezultatai nebuvo viešai publikuojami.

Tyrimo etikos principai: Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Organizacijų vadovams buvo užtikrintas jų konfidencialumas ir informacija apie grįžtamąjį ryšį. Abiejų organizacijų vadovų sutikimai

tyrimui buvo gauti. Dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, kam jis reikalingas, kas atlieka, kas apdoros duomenis, kam naudos, kas matys anketas, kokia bus tyrimo nauda.

Organizacijų charakteristikos:

UAB „Avenire“, įsikūrusi nuo 2005 m., remiantis „Verslo žinių“ duomenimis, yra viena sparčiausiai augančių ryšių su visuomene bendrovių Lietuvoje. Nuo 2010 m. įmonė patenka į didžiausių (pagal pardavimus) šalies ryšių su visuomene bendrovių dešimtuką.

Komanda. Šiuo metu UAB „Avenire“ komandą sudaro 12 žmonių, iš kurių nemaža dalis atėjusių iš įtakingiausių žiniasklaidos priemonių. Agentūros darbuotojai yra turi didelę patirtį darbo su viešojo ir privataus sektoriaus organizacijomis ir įmonėmis. Komandos vadovas yra įmonės direktorius, kuris surinko atitinkamų sričių specialistus. Funkcinės darbuotojų pareigos yra: direktorius (komandos vadovas), projektų direktorius (1), kūrybos direktorius (1) ir projektų vadovai (9 – kūrybiniai darbuotojai ir organizatoriai).

Per septynerius agentūros veiklos metus yra teikiamos šios paslaugos įvairiose srityse dirbantiems klientams – finansų, telekomunikacijų, energetikos, logistikos, nekilnojamojo turto, farmacijos, mažmeninės ir didmeninės prekybos. Su didžiąja dalimi klientų siejamas jau ne vienerius metus trunkantis bendradarbiavimas. Įgyvendindami skirtingos specifikos, apimties bei trukmės projektus, „Avenire“ bendradarbiauja ir su išoriniais konsultantais – atskirų sričių profesionalais. Agentūra turi pastovius partnerius rinkos tyrimų, žiniasklaidos monitoringo ir analizės, reklamos žiniasklaidoje planavimo ir pirkimo, poligrafinių paslaugų bei kitose srityse.

Komandinis darbas yra labai svarbus organizacijos veiklai įvairių projektui įgyvendinimui. Prie didelių projektų dirba visa komanda, pasiskirsčiusi atsakomybės sritimis, prie mažesnių – 2-3 žmonės. Visų agentūros darbuotojų indėlis yra svarbus rengiant klientams pasiūlymus, kuriant naujus projektus, dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas Departamento tikslas, pagal LR Krašto apsaugos ministro įsakymą (2011 07 28, Nr. 881) – įgyvendinti įsigijimo ir eksploatavimo procesus nustatytiems ginkluotės ir valdymo pajėgumams Lietuvos kariuomenėje. Departamentas yra pavaldus pajėgumų ir ginkluotės generaliniam direktoriui, kurį į pareigas skiria Krašto apsaugos ministras.

Departamentą sudaro: planavimo ir projektų valdymo skyrius, ginkluotės ir įrangos skyrius, valdymo ir stebėjimo skyriai. Departamento uždaviniai: užtikrinti ginkluotės ir valdymo sistemų įsigijimą ir eksploatavimą, koordinuoti ginkluotės ir valdymo sistemų projektus, teikti pasiūlymus pajėgų ir ginkluotės generaliniam direktoriui ir kariuomenės vadui dėl ginkluotės ir valdymo sistemų modernizavimo arba nurašymo, užtikrinti efektyvų tarptautinį ir mokslinį bendradarbiavimą ginkluotės ir valdymo sistemų srityje bei kt.. Įgyvendindamas šiuos uždavinius, departamentas rengia investicinius

projektus, vykdo sąnaudų planavimą ir kontrolę, organizuoja ir koordinuoja planų įgyvendinimą, bendradarbiauja su ginkluotės ir valdymo sistemų gamintojais, tiekėjais, atstovais, bendradarbiauja su šalimis partnerėmis, kitomis institucijomis, rengia, vykdo prioritetinius ginkluotės ir valdymo sistemų projektus bei koordinuoja šių projektų įgyvendinimą.

Šiuo metu departamento administracijos komandą sudaro 26 darbuotojai. Funkcinės darbuotojų pareigos: skyrių viršininkai ir projektų vadovai / specialistai (referentai). Komandinis darbas yra svarbus įgyvendinamų projektų vykdymui, rengiant teisės aktų, susijusių su departamento veikla, projektus bei kt. darbams.

Tyrimo vertė organizacijoms. Atlikus tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus, įvertintas komandinio darbo organizavimas tiriamosiose organizacijose, išnagrinėti trūkumai, išsiaiškinti komandiniai narių vaidmenys, darbo efektyvumą įtakojantys veiksniai bei pateikti komandinio darbo tobulinimo pasiūlymai nagrinėjamoms organizacijoms.

Respondentų charakteristika:

5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos, pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą

	Respondentų demografinės charakteristikos	UAB „Avenire“ N	UAB „Avenire“ Proc.	KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas N	KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas Proc.
Lytis	Vyrai	4	33,3	23	92
	Moterys	8	66,7	2	8
Amžius	Iki 25 m.	1	8,3	0	0
	Daugiau 25 – 35 m.	7	58,3	7	28
	Daugiau 35 – 50 m.	4	33,3	16	64
	Daugiau 50 m.	0	0	2	8
Išsilavinimas	Vidurinis	0	0	0	0
	Nebaigtas aukštasis	0	0	2	8
	Bakalauras	3	25	18	72
	Magistras	9	75	5	20
Pareigos	Direktorius / vadovas	1	8,3	0	0
	Projektų direktorius / kūrybos direktorius / skyriaus viršininkas	2	16,7	4	16
	Projektų vadovas / specialistas	9	75	21	84
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	2	16,7	0	0
	Daugiau 1 - 2 metai	3	25	0	0
	Daugiau 2 - 4 metai	0	0	1	4
	Daugiau kaip 4 metai	7	58,3	24	96

Gauti duomenys apdoroti SPSS programa, versija 17.0. Patikrinti anketos klausimų vidinį suderinamumą bei validumą buvo skaičiuojamas *Cronbach'o alpha* koeficientas. Kuo jo reikšmė arčiau 1, tuo suderinamumas bei validumas didesnis. Apskaičiavus klausimų, kuriems buvo sudaryta ranginė skalė *Cronbach'o alpha* koeficientus, galima teigti, kad klausimų blokai yra homogeniški, suderinti ir validūs.

Ranginių kintamųjų tarpusavio ryšio stiprumui nustatyti buvo naudojamas *Spižmen'o* koreliacijos koeficientas. Buvo panaudoti aprašomosios statistikos rodikliai, analizuojami ryšiai tarp dviejų kintamųjų (pagal *Mann-Whitney* testą). Statiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti buvo skaičiuojamas *Chi kvadratu* kriterijus. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, vadinasi šis skirtumas statistiškai reikšmingas.

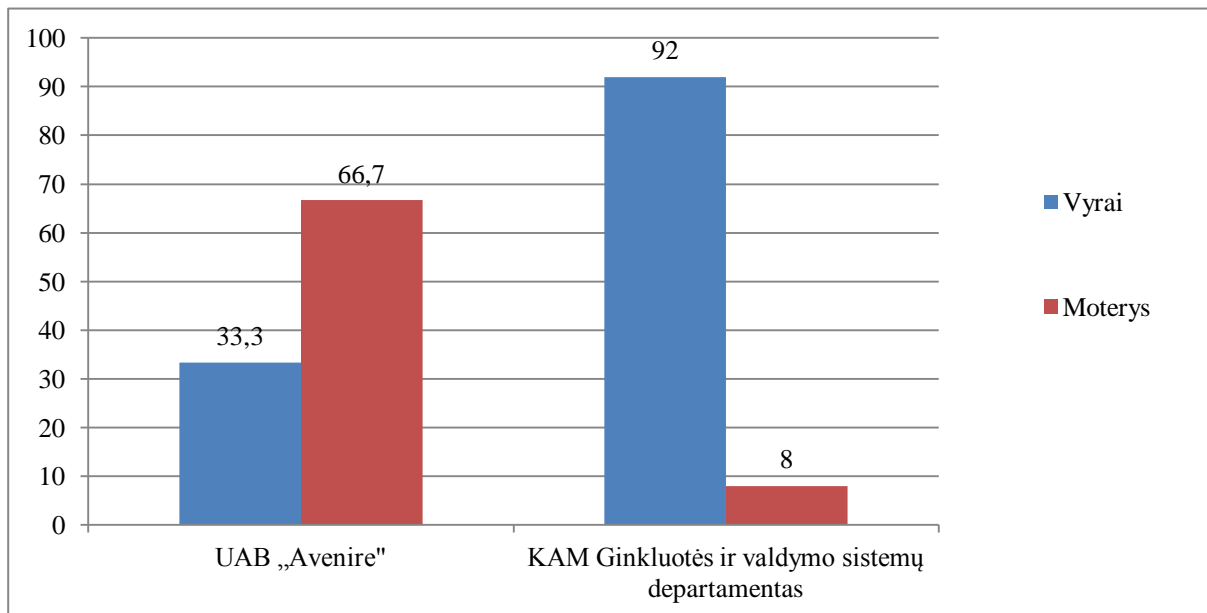
Pateikti duomenys atskleidžia komandų organizavimo ypatumus nagrinėjamose organizacijose, narių požiūrį į komandinį darbą, atsakomybę, atsidavimą darbui bei asmeninius (komandinius) narių vaidmenis. Siekiant palyginti komandinio darbo organizavimo ypatumus nagrinėjamose organizacijose, buvo nustatyti panašumai ir skirtumai. Apibendrinus tyrimo rezultatus, pateiktos išvados ir siūlymai.

3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. Bendra informacija apie darbuotojus ir darbuotojų požiūris į komandinį darbą apžvalga

Anketinio tyrimo metu tiriamoms organizacijoms buvo pateikti klausimai apie lytį, amžių, įgytą išsilavinimą, užimamas pozicijas (pareigas), darbo stažą organizacijoje, pasiteirauta, kaip respondentai mano, koks jų organizacijoje vyrauja komandinis darbas ir kaip jie apibūdina savo komandą (I klausimų blokas).

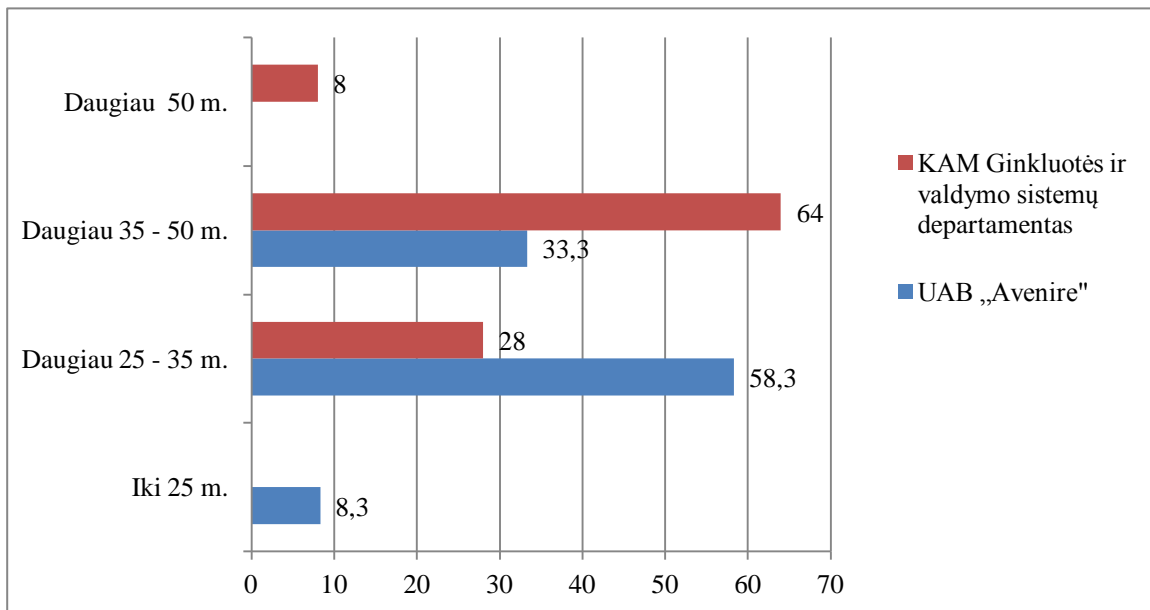
Analizuojant organizacijas pagal demografinius duomenis, išryškėja šių organizacijų skirtumai. Visų pirma, UAB „Avenire“ dirba daugiau moterų, o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente vyrauja vyrai.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Kaip matome, UAB „Avenire“ komandoje moterų dirba 8 (66,7 proc.), vyrų – 4 (33,3 proc.), tuo tarpu KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente vyrų – 23 (92 proc.), o moterų – tik 2 (8 proc.). Pagal organizacijų veiklos pobūdį, UAB „Avenire“ gali dirbti tiek vyrai, tiek moterys, o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, kaip ir visoje Krašto apsaugos ministerijoje, vyrauja vyrai, nes tai yra vyriška sritis, kur reikalingas karininko išsilavinimas, o moterys šioje sistemoje daugiausia dirba referentėmis ar specialistėmis.

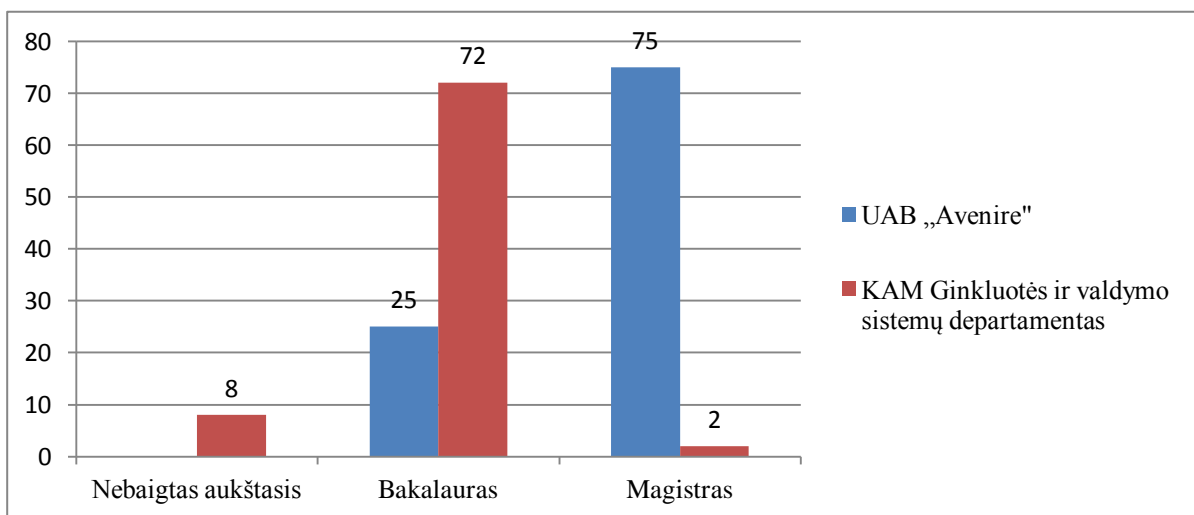
Pagal amžių, respondentai pasiskirstę taip pat nevienodai abiejose organizacijose. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente dirba vyresni darbuotojai nei UAB „Avenire“.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

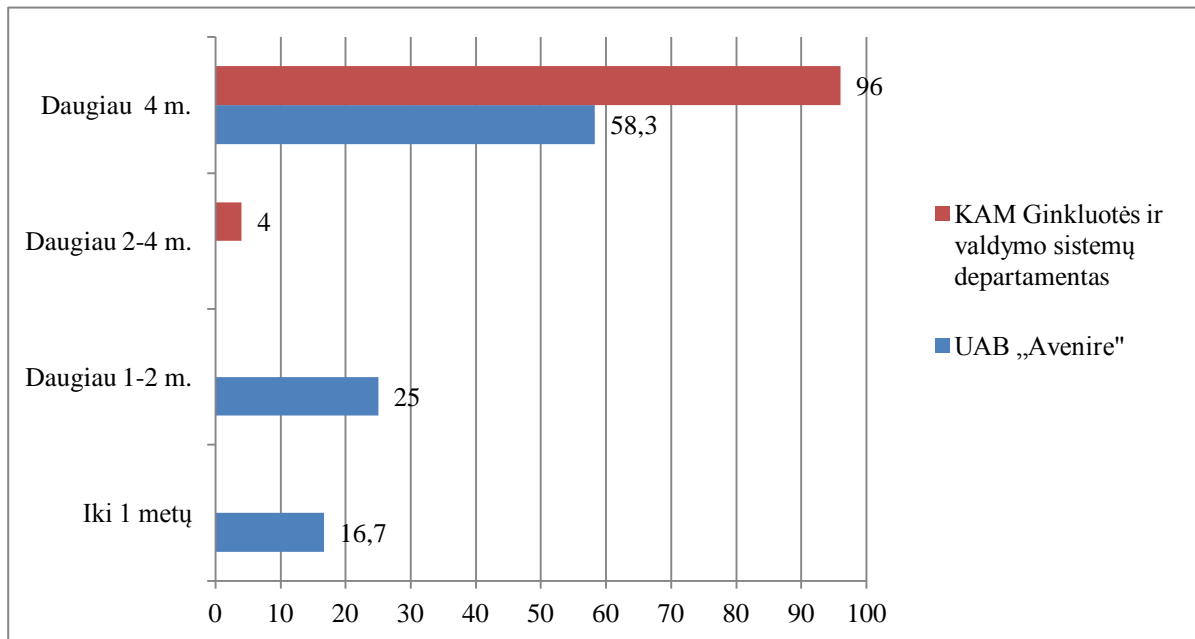
Kaip matome, UAB „Avenire“ vyraujantis darbuotojų amžius yra daugiau 25 – 35 metų (58,3 proc.), o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente daugiausia darbuotojų kam daugiau 35 – 50 metų (64 proc.). Šis veiksnys yra susijęs su organizacijų veikla. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente reikalingi specialistai, turintys tam tikrus karininkų laipsnius, kuriuos gauti reikalingas tam tikras išsilavinimas, darbo stažas ir patirtis, o UAB „Avenire“ komanda suformuota iš jaunų specialistų, kurie dauguma neseniai baigė mokslus ir dirba pagal specialybę.

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, taip pat matomi skirtumai, kur UAB „Avenire“ dominuoja magistro išsilavinimą turintys darbuotojai, o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente – bakalauro.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

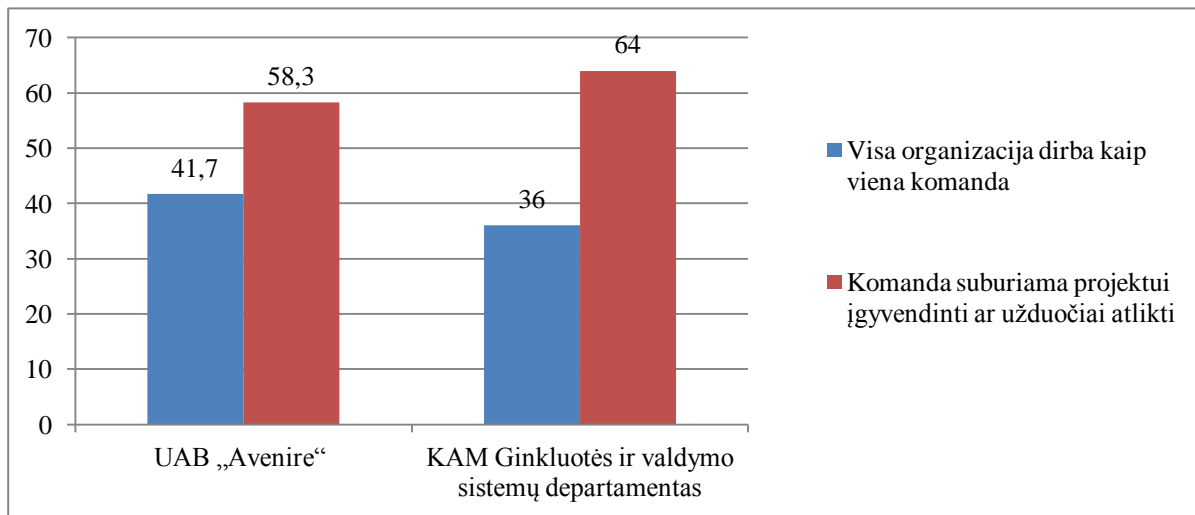
UAB „Avenire“ dauguma darbuotojų (75 proc.) yra baigę magistro studijas. Kadangi tai yra ryšių su visuomene agentūra, tai viešųjų ryšių ar komunikacijos specialistai ruošiami tik magistrantai, bakalauro studijose tokios specialybės nėra. O KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente dauguma respondentų (18) yra baigę bakalauro studijas (72 proc.), tik 5 (20 proc.) yra magistrai ir 2 (8 proc.) besimokantys. Šiame darbe mokslinis laipsnis neturi didesnės reikšmės, svarbiau yra įgytas karininko laipsnis ir darbo stažas, kas matyti iš pav.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Išanalizavus respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, matome, kad UAB „Avenire“ dauguma darbuotojų (58,3 proc.) yra dirbantys ilgiau kaip 4 metus, tačiau dalis yra vėliau išjungusių į komandą: 3 darbuotojai (25 proc.) dirba daugiau 1-2 metus ir 2 darbuotojai (16,7 proc.) – dirba iki metų. Šioje organizacijoje vyksta darbuotojų kaita, todėl turėtų būti sunkiau organizuoti sklandų komandinį darbą. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente pastebima tendencija, kad darbuotojai dirba kartu ilgą laiką, net 24 (96 proc.) darbuotojų darbo stažas šioje organizacijoje yra virš 4 metų ir tik 1 darbuotojas (4 proc.) čia dirba ilgiau nei 2-4 metus. Komanda formaliai čia turėtų būti susiformavusi ir komandinio darbo efektyvumas čia turėtų būti stipresnis.

Norint išsiaiškinti, ką respondentai mano apie tai koks tiriamosiose organizacijose vyrauja komandinis darbas, gauti tokie duomenys:



7 pav. Respondentų atsakymai apie tai koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas, proc.

Atsakymų vieningumo nebuvo abiejose organizacijose. Iš respondentų atsakymų matosi, kad dauguma įvardina, kad jų organizacijoje komanda suburiama projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti: UAB „Avenire“ su tuo sutiko 58,3 proc., KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente – 64 proc. respondentų. Abiejose organizacijose vykdomi įvairūs projektai, todėl dauguma darbuotojų darbą komandose mato tik projektų įgyvendinime.

Žvelgiant į šį klausimą iš direktorių / skyrių viršininkų pozicijų, pastebima, kad dauguma jų organizacijas mato kaip vieningai dirbančias komandas.

6 lentelė. Atsakymai koks organizacijose vyrauja komandinis darbas, atsižvelgiant į einamas pareigas

Užimamos pozicijos	Koks organizacijoje vyrauja komandinis darbas	
	Visa organizacija dirba kaip viena komanda	Komanda suburiama projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti
UAB „Avenire“		
Direktorius / vadovas	1	
Projektų direktorius / kūrybos direktorius		2
Projektų vadovas	4	5
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas		
Skyriaus viršininkas	3	1
Projektų vadovas / specialistas	6	15

Analizuojant duomenis pastebima, kad UAB „Avenire“ direktorius mato savo organizaciją dirbančią kaip vieną komandą, 3 iš 4 KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento viršininkų taip pat gali tą patvirtinti. Tačiau dauguma (15 iš 21) KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento projektų vadovų / specialistų pastebi, kad komanda suburiama tik projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti. UAB „Avenire“ projektų direktorius ir kūrybos direktorius bei dauguma projektų vadovų taip pat nemato organizacijos darbo kaip vientisos vienos komandos, o įvardina, kad komanda suburiama projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti. Tai galima susieti su abiejų organizacijų darbo pobūdžiu. Tačiau esant bendrai veiklai, organizacijai vykdant veiklą tam tikroje srityje, yra svarbus kiekvieno individo indėlis, kiekvienas organizacijos narys turi būti suinteresuotas organizacijos sėkme ir organizacijoje turi vyrauti bendra komandinė dvasia, kur vienas atsakingas už visus, ir visi už vieną ne tik vykdant tam tikras užduotis ar įgyvendinant projektus, bet ir kasdieninėje veikloje turėtų būti bendras gerų veiklos rezultatų siekimas.

Pagal pateiktus teiginius, norint išsiaiškinti kurioje formavimosi stadijoje yra komanda, buvo užduotas klausimas „kaip apibūdintumėte savo komandą?“. Remiantis teorine literatūra (Gražulis ir kt., 2012), galima išskirti šias 4 komandos formavimosi stadijas, pagal kurias buvo suformuluoti teiginiai:

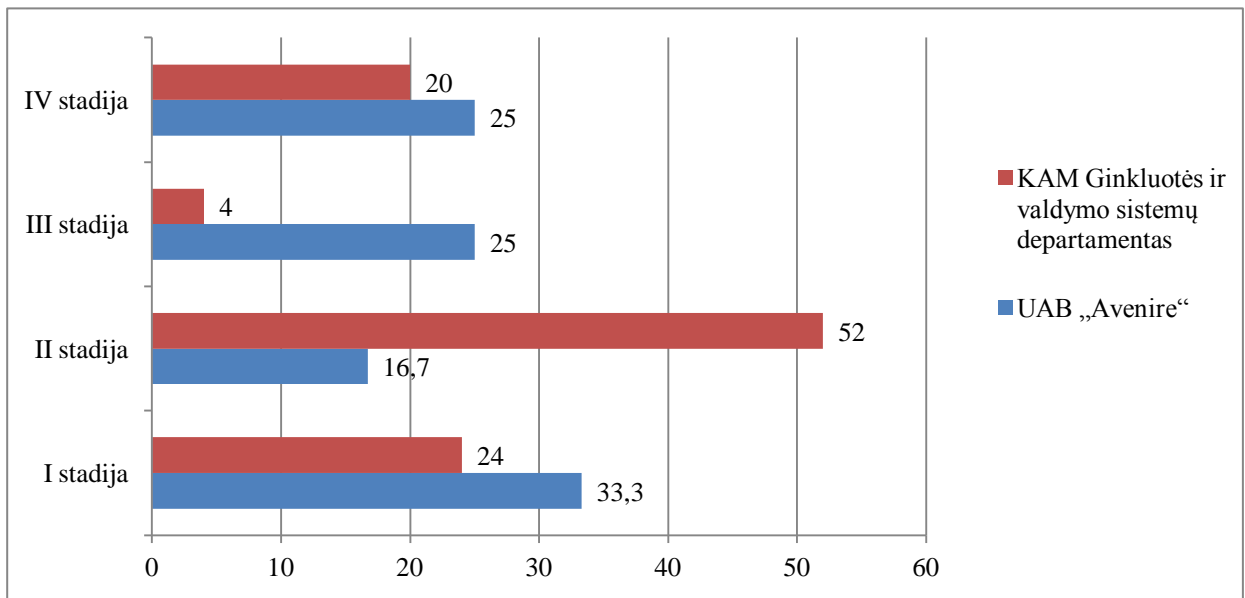
I Formavimasis: Vadovas nustato tikslus ir pasako ką reikia daryti pagal suformuotus uždavinius; toleruojama daugiau individuali atsakomybė, savarankiškas užduočių vykdymas; pasikeitimas informacija – menkas.

II Audra (sumaištis): Vykdomos užduotys dažniausiai suprantamos kaip vadovo pavedimas, kuris turi būti įvykdytas, nesusiejant su esamais ištekliais, aplinkos sąlygomis ir kt. veiksniais; nereti konfliktai dėl asmeninės įtakos; įtampa tarp narių.

III Normalizavimasis: Pripažįstama atskiro nario asmeninės lyderystės teisė pagal individualius jo gebėjimus, vyksta adekvačių bendro darbo metodų paieška užduočių vykdymui, nariai prisitaiko vienas prie kito, pozityviai sprendžiami konfliktai.

IV Veikla (darbo atlikimas): Darbo organizavimas grindžiamas įgytomis komandos narių kompetencijomis; nariai yra susiję tarpusavio pagalbos principais, solidarių sprendimų priėmimu, būdingas sutelktumas, solidarumas, laiku reaguojama į vykstančius pokyčius, lyderystė – besikeičianti; kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną.

Respondentai turėjo pasirinkti vieną teiginį, geriausiai apibūdinantį jų komandą. Iš apklausos rezultatų matoma, kad visi abiejų organizacijų darbuotojai skirtingai mato savo komandą ir abiejose komandose pasireiškia visų 4 formavimosi stadijų požymiai.



8 pav. Respondentų atsakymai apie kaip jie apibūdina savo komandą, proc.

Kaip matoma, UAB „Avenire“ darbuotojai skirtingose formavimosi stadijose mato savo komandą. Daugiausia išsiskiria I (formavimosi) stadijos bruožų (33,3 proc.). KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai daugiausia (52 proc.) išskiria, kad jų komanda yra II audros (sumaišties) formavimosi stadijoje, tačiau ir kitų komandos formavimosi bruožų šioje komandoje taip pat yra. Pagal mokslinėje literatūroje aprašomas komandos formavimosi stadijas, galime daryti išvadas, kad I (formavimosi) ir II (audra (sumaištis)) stadijos priskiriamos grupei, III (normalizavimasis) stadija yra tarpinis variantas tarp grupės ir komandos, kai joje yra ir grupės bruožų, ir išryškėja komandinio darbo bruožai, IV stadija – pilnai susiformavusi komanda.

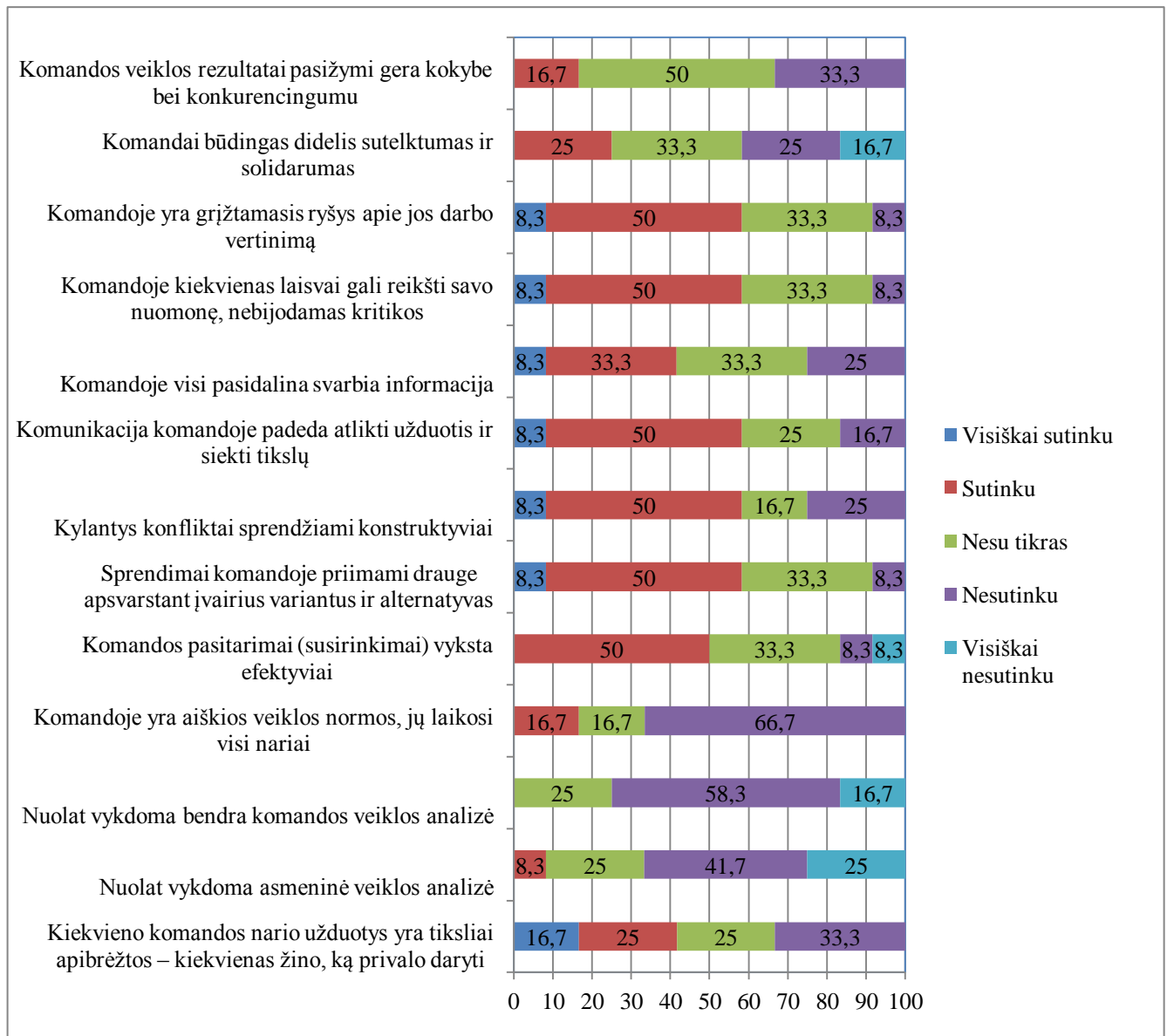
Nei vienoje tiriamų organizacijų komandoje nevyrauja daugiausia IV (veiklos) stadijos bruožų. Todėl galima teigti, kad abi komandos nėra pilnai susiformavusios. UAB „Avenire“ po lygiai pasiskirsto I ir II bei III ir IV stadijos bruožai (po 50 proc.). KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente bendrai I ir II stadijų bruožų yra daugiau (76 proc.) nei III ir IV (24 proc.), todėl šioje komandoje daugiau vyrauja grupės nei komandos bruožai. Kaip teorinėje literatūroje rašoma, tik III formavimosi stadijoje išryškėja pirmi komandiniai bruožai, nors tai dar nėra komanda, tačiau šioje stadijoje galima dėti lygybės ženklą tarp grupės ir komandos. Visos komandos pereina šias formavimosi stadijas, taip pat gali jomis judėti aukštyn ar žemyn, todėl galima teigti, kad nagrinėjamosiose organizacijose pasireiškia tiek grupės, tiek komandiniai bruožai, todėl tobulėjimui ir efektyviam komandiniam darbui rezervų yra daug.

Nagrinėjant respondentų atsakymus, kaip jie apibūdina savo komandą ir lyginant su darbo stažu ar užimamomis pozicijomis, statistiškai patikimų skirtumų nenustatyta.

3.2. Komandos organizavimo ypatumų UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente tyrimas

Norint išsiaiškinti nagrinėjamose organizacijose komandų organizavimo ypatumus, respondentams buvo užduota 13 klausimų – teiginių (II klausimų blokas), kuriuos jie turėjo įvertinti penkių balų sistemoje, pasirinkdami atsakymų variantus „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nesu tikras“, „nesutinku“ ar „visiškai nesutinku“. Pagal šiuos atsakymus buvo bandoma įžvelgti komandinio darbo organizavimo kliūtis bei rasti rezervų tobulinimui.

UAB „Avenire“ darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip:



9 pav. Respondentų atsakymai apie komandos organizavimo ypatumus UAB „Avenire“, proc.

Kaip matoma iš rezultatų, UAB „Avenire“ darbuotojai iš teiginių „sutinku“ bei „visiškai sutinku“ daugiausiai balų skyrė, kad komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą (viso 58,3 proc.), komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę (viso 58,3 proc.), kad komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų (viso 58,3 proc.), kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai (viso 58,3 proc.), sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas (viso 58,3 proc.), komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai (50 proc.).

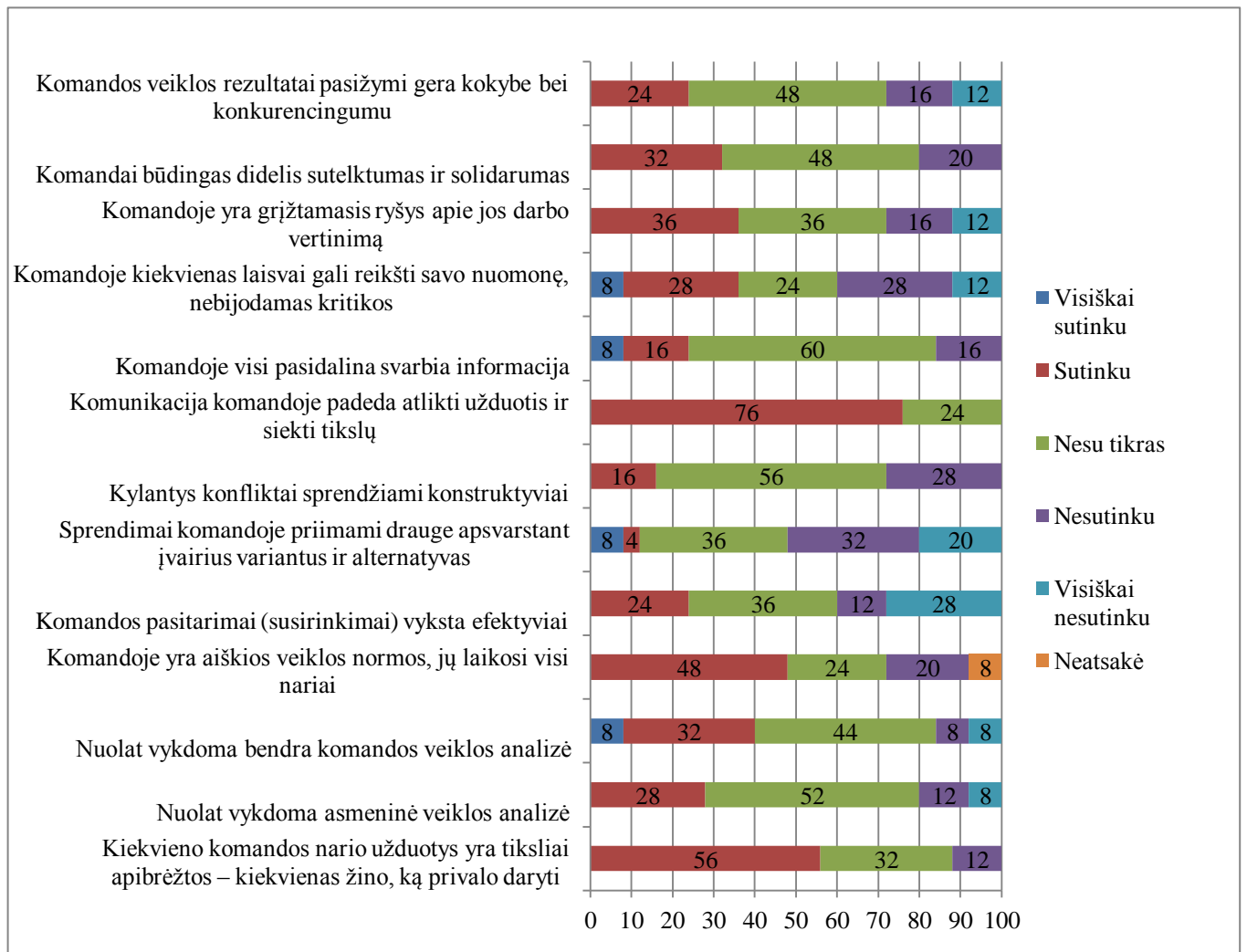
Daugiausia procentų, kad „nesutinka“ ir „visiškai nesutinka“ buvo skirta šiems teiginiams: komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai (viso 66,7 proc.), nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė (viso 75 proc.), nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė (viso 66,7 proc.).

Koreliacinė analizė. Kintamųjų tarpusavio priklausomybei nustatyti, buvo atlikta koreliacija (2 priedas, 1 lentelė) ir buvo suskaičiuotas *Spirmen'o* koreliacijos koeficientas. Stipri koreliacija ($0,7 < r \leq 0,9$) gauta tarp šių kintamųjų:

1. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti ir nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė ($r=0,754$, $p=0,005$).
2. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti ir komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai ($r=0,779$, $p=0,003$).
3. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė ir komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai ($r=0,783$, $p=0,003$).
4. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ir komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ($r=0,846$, $p=0,001$).
5. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ir komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ($r=0,775$, $p=0,003$).
6. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ir komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ($r=0,778$, $p=0,003$).

Kaip matosi iš kintamųjų tarpusavio priklausomybės, komandos organizavime yra svarbūs visi organizavimo veiksniai. Esant vienam silpnesniam veiksniai, strigs kiti komandos organizaciniai veiksniai, kurie turės įtakos dar kitiems veiksniams.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai mato šiuos savo komandos organizavimo ypatumus ir jų atsakymai pasiskirstė taip:



10 pav. Respondentų atsakymai apie komandos organizavimo ypatumus KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc.

Analizuojant KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų atsakymus, pastebima, kad daugiausia, atsakymų „sutinku“ ir pasirinko teiginį, kad komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų (76 proc.), komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai (48 proc.) ir kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti (56 proc.). Daugiausia „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ teko teiginiui, kad sprendimai komandoje priimami drauge apsvaustant įvairius variantus ir alternatyvas (viso 52 proc.).

Koreliacinė analizė. Analizuojant duomenis šioje organizacijoje, tarp dauguma kintamųjų pasireiškė koreliaciniai ryšiai (vidutinio stiprumo bei stiprūs) (2 priedas, 2 lentelė). Stipriausia koreliacija gauta tarp šių kintamųjų:

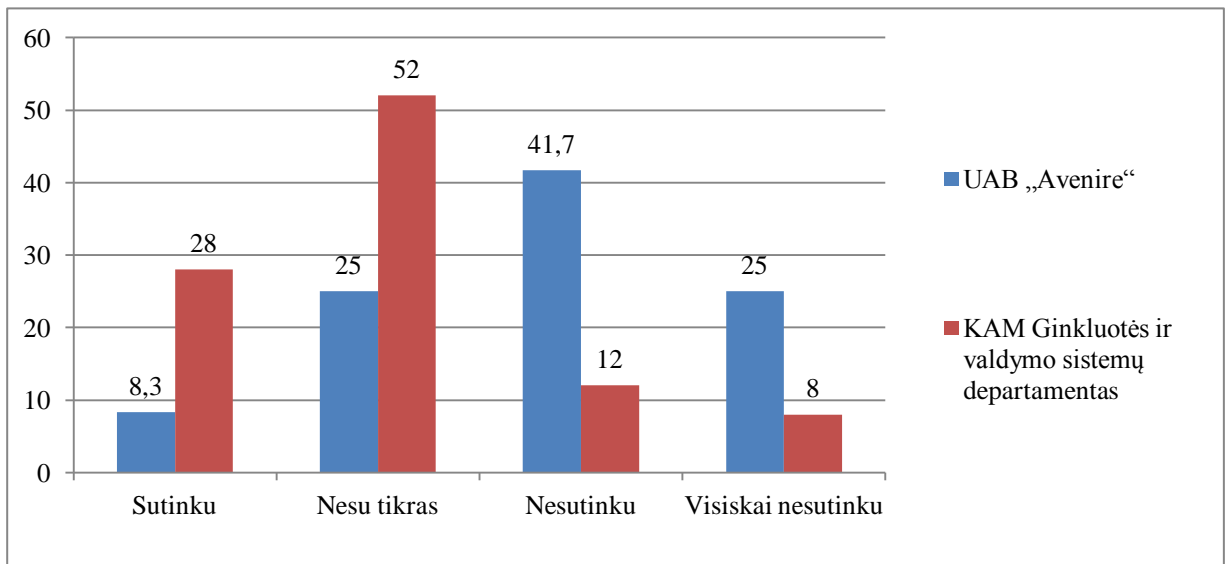
1. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti ir komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ($r=0,723$, $p=0,000$).

2. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė ir komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai ($r=0.837$, $p=0,000$).
3. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė ir komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ($r=0,830$, $p=0,000$).
4. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė ir komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ($r=0,845$, $p=0,000$).
5. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai ir komandoje visi pasidalina svarbia informacija ($r=0,740$, $p=0,000$).
6. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai ir komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ($r=0,760$, $p=0,000$).
7. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ir komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ($r=0,887$, $p=0,000$).
8. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ir komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ($r=0,845$, $p=0,000$).
9. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ir komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ($r=0,739$, $p=0,000$).
10. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ir komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą (labai stipri koreliacija: $r=0,946$, $p=0,000$).
11. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ir komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ($r=0,737$, $p=0,000$).
12. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ir komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ($r=0,752$, $p=0,000$).

Abi organizacijos, atsižvelgiant į tuos komandos organizavimo ypatumus, kurie pasireiškia silpniausiai, t.y. daugiausiai atsakymų yra „nesutinku“ ar „visiškai nesutinku“, turėtų atkreipti didesnę dėmesį. Organizacijos vadovai turėtų rasti būdų šiems komandos efektyvumo veiksniams stiprinti.

Analizuojant abiejų organizacijų gautus duomenis pagal *Mann-Whitney* testą ($p<0,05$), nustatyti statistiškai patikimi skirtumai šiems teiginiams (3 priedas, 1 lentelė): nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė ($p=0,012$), nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė ($p=0,001$), komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai ($p=0,006$) ir sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ($p=0,003$).

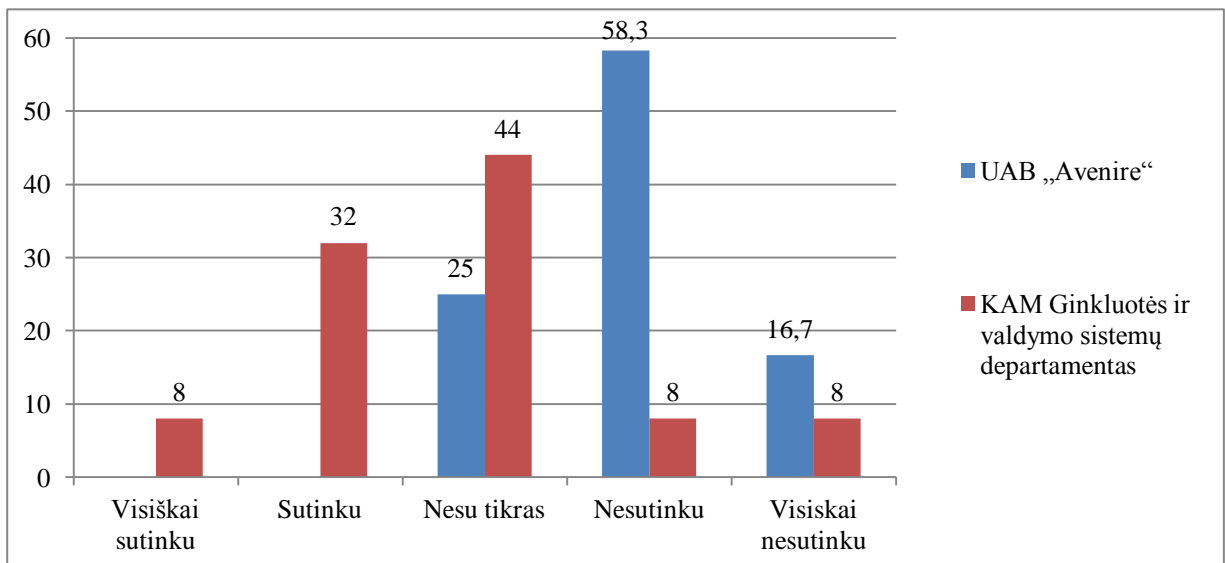
Nagrinėjamosiose organizacijose apie tai, kad nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė, respondentai atsakė skirtingai:



11 pav. Respondentų atsakymai, ar nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė, proc.

Pagal pateiktus atsakymus matosi, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai sutinka (28 proc.) su tuo, kad pas juos nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė, o 52 proc. nėra tikri. Nesutinka ir visiškai nesutinka šioje organizacijoje 20 proc. respondentų. UAB „Avenire“ pastebima kitokia tendencija. Dauguma (viso 66,7 proc.) nesutinka ir visiškai nesutinka dėl asmeninės veiklos analizės vykdymo, 25 proc. nėra tikri ir tik 8,3 proc. sutinka.

Panašūs duomenys buvo gauti ir klausimui apie nuolat vykdomą bendrą komandos veiklos analizę:



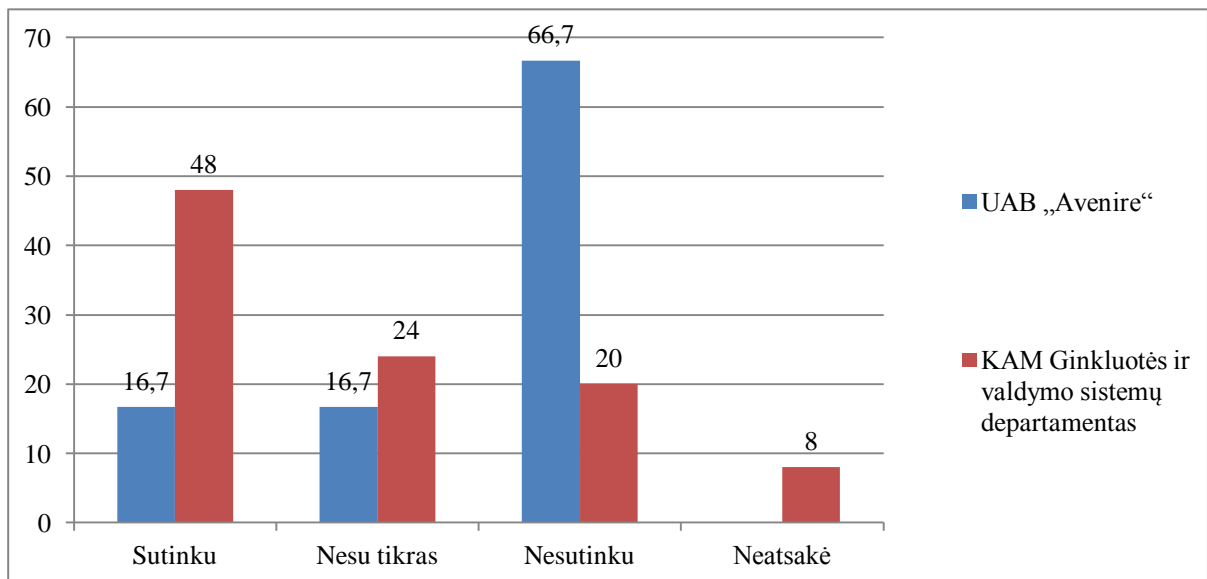
12 pav. Respondentų atsakymai, ar nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė, proc.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai, kad pas juos nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė sutinka ir visiškai sutinka – 40 proc., nesutinka ir visiškai nesutinka 16 proc., 44 proc. nėra tikri. Tuo tarpu, UAB „Avenire“ dauguma darbuotojų (75 proc.) teigia, kad jie nesutinka ar visiškai nesutinka, kad pas juos nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė, 25 proc. nėra tikri ir nei vienas respondentas nepažymėjo teiginių „sutinku“ ar „visiškai sutinku“.

Kaip matoma, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente daugiau vykdoma tiek asmeninės veiklos, tiek bendros komandos veiklos analizės, tuo tarpu UAB „Avenire“ darbuotojai šių analizių nevykdo, todėl galima daryti prielaidą, kad dėl to gali prastėti organizacijos veiklos rezultatai.

Kaip teorinėje dalyje teigiama, kad kiekviena komanda turi sugebėti vertinti savo veiklą, analizuoti klaidas bei iš jų mokytis, todėl komandos veiklos analizė padeda įgyti naujų gebėjimų. Pasak T. R. Harvey ir B. Drolet (2004), komandos nariai, aptarę kokie gebėjimai tam tikroje veikloje buvo įgyti, naujose situacijose gali geriau koordinuoti savo veiksmus, labiau pasitikėti vienas kitu. Tai yra vienas iš komandos efektyvumą lemiančių veiksnių.

Nagrinėjant ar komandoje yra aiškios veiklos normos ir ar jų laikosi visi, respondentų atsakymai pasiskirstė taip:

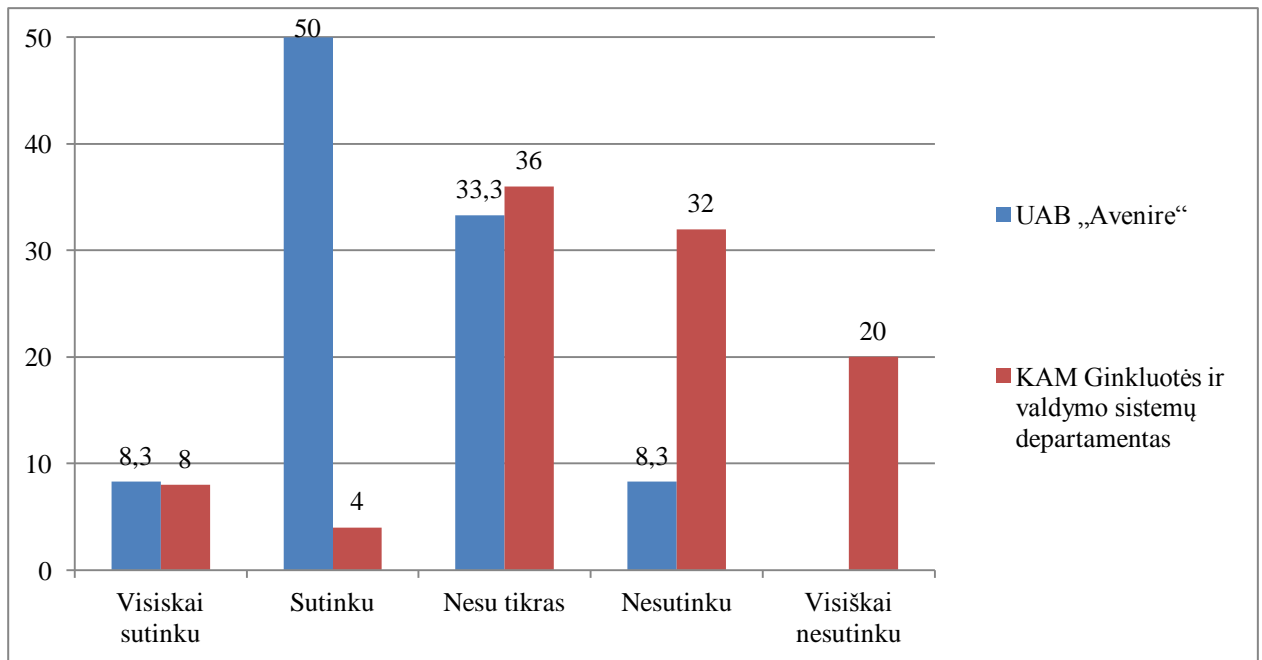


13 pav. Respondentų atsakymai, ar komandoje yra aiškios veiklos normos ir ar jų laikosi visi, proc.

Iš respondentų atsakymų matosi, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento 48 proc. darbuotojų sutinka, kad jų komandoje yra aiškios veiklos normos ir jų visi laikosi, 24 proc. – nėra tikri, nesutinka 20 proc., 8 proc. į šį klausimą neatsakė. UAB „Avenire“ dauguma darbuotojų (66,7 proc.) teigia, kad jie nesutinka dėl aiškių veiklos normų ir jų laikymosi, 16,7 proc. sutinka su šiuo teiginiu ir nėra tikri taip pat 16,7 proc.

Kaip teigiama teorinėje literatūroje, aiškios veiklos normos lemia darbuotojų elgesį, leidžia susitelkti ties užduotimis, padidina bendradarbiavimą, darbo efektyvumą, taip pat apima kokybės standartus. UAB „Avenire“ tai yra didelė spraga, nes nesant nustatytoms veiklos normoms, neišku kaip darbuotojams veikti, be to, šioje komandoje nėra vykdoma bendra komandos ir asmeninė veiklos analizė, todėl daroma prielaida, kad čia darbuotojai nesijaučia atsakingi už savo veiklą. Veiklos normos turi atspindėti komandos vertybes, sukoordinuoti komandos narių veiksmus.

Nagrinėjant komandų organizavimo ypatumus, dar vienas statistiškai patikimas skirtumas nustatytas tarp organizacijose priimamų sprendimų drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas.



14 pav. Respondentų atsakymai, ar sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas, proc.

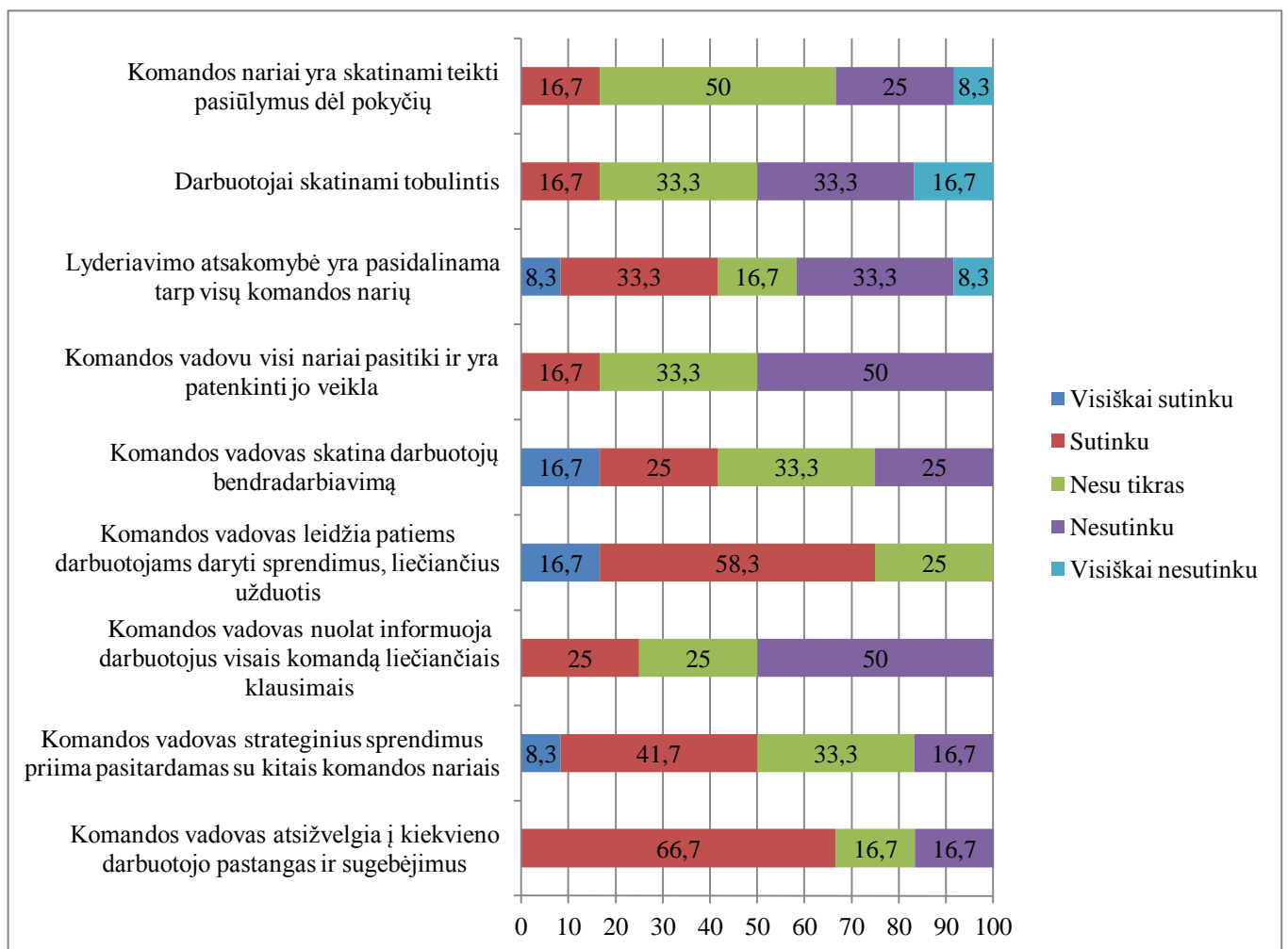
Dauguma UAB „Avenire“ darbuotojų sutinka bei visiškai sutinka (viso 58,3 proc.), kad jų komandoje sprendimai priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ir tik 8,3 proc. su tuo nesutinka. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente daugiausia (36 proc.) respondentų nėra tikri dėl sprendimų priėmimo komandoje efektyvumo, sutinka ir visiškai sutinka bendrai 12 proc., o nesutinka ir visiškai nesutinka 52 proc. Todėl galima teigti, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente reikia daugiau dėmesio kreipti į bendrų sprendimų priėmimą. Kaip teigiama teorinėje dalyje, komanda nuo grupės skiriasi gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdais, komanda priima geresnius sprendimus, negu pavieniai dirbantys žmonės. Sprendimų priėmimas, dalyvaujant visiems komandos nariams, skatina įvairesnę mąstymą, sprendimai priimami apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas.

3.3. Vadovavimo komandai UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente tyrimas

Kiekvienoje komandoje vadovas atlieka svarbų vaidmenį, kuris prasideda nuo komandos formavimosi pradžios. Komandos vadovas turi pajungti narius bendram tikslui bei priimti atsakomybę už komandos rezultatus.

Norint išsiaiškinti kaip nagrinėjamos organizacijose vyksta vadovavimas komandai, buvo pateikti 9 klausimai (III klausimų blokas). Teiginiams taip pat buvo galima pasirinkti vieną iš 5 variantų.

UAB „Avenire“ apie vadovavimą komandai pasirinko šiuos teiginius:



15 pav. Respondentų atsakymai apie vadovavimą komandai UAB „Avenire“, proc.

UAB „Avenire“ darbuotojai daugiausia sutiko su teiginiais, pasirinkdami atsakymų variantus „sutinku“ ir „visiškai sutinku“: komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus,

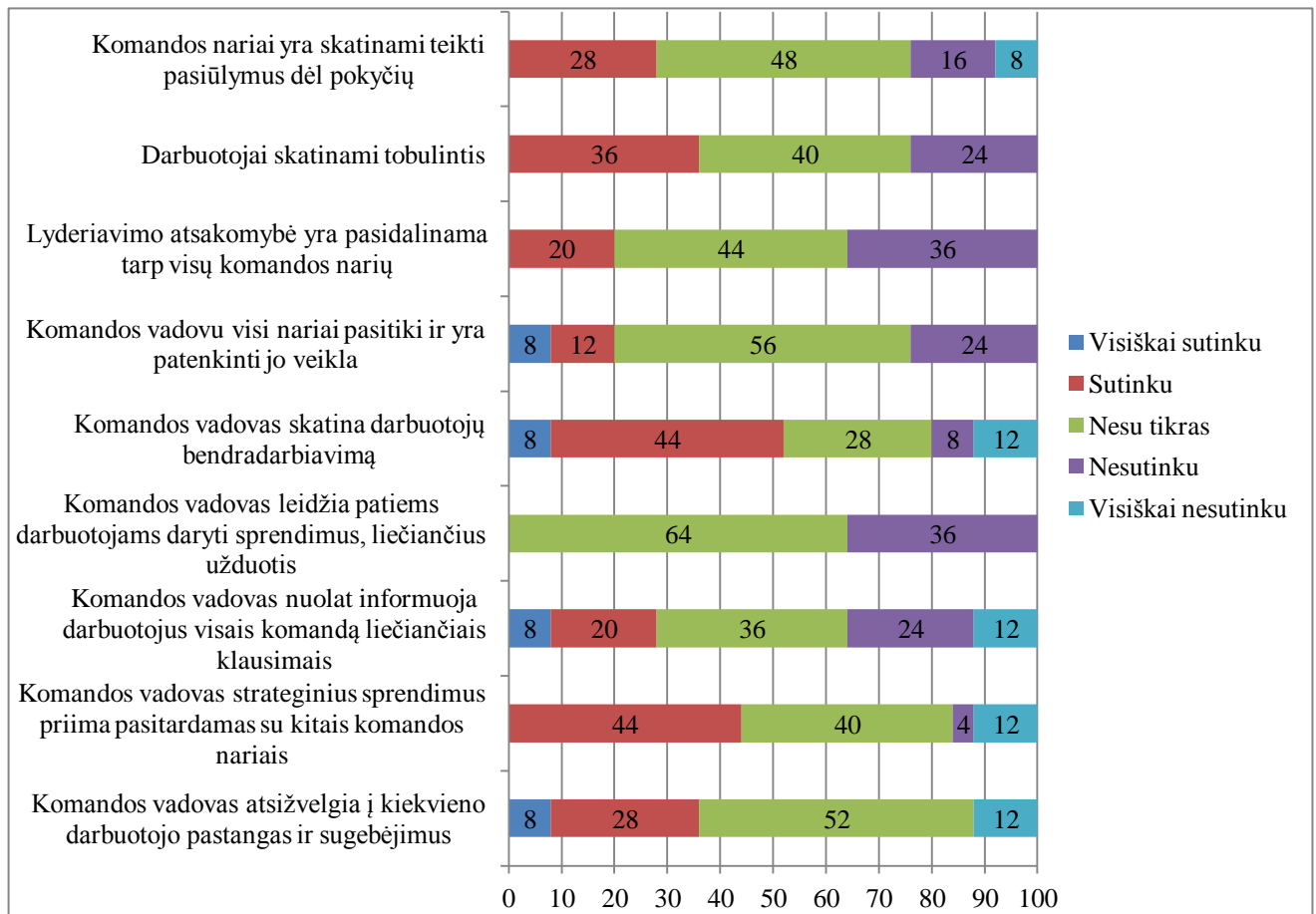
liečiančius užduotis (viso 75 proc.), komandos vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus (66,7 proc.) ir komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais (50 proc.). Daugiausiai (po 50 proc.) viso „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ surinko teiginiai: darbuotojai skatinami tobulintis, komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla, komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais.

Koreliacinė analizė. Kintamųjų tarpusavio koreliacija (stipri koreliacija) šioje organizacijoje pasireiškė tarp (2 priedas, 3 lentelė):

1. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ($r=0,819$, $p=0,001$).
2. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ($r=0,894$, $p=0,000$).
3. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir darbuotojai skatinami tobulintis ($r=0,853$, $p=0,000$).
4. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ($r=0,785$, $p=0,002$).
5. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ($r=0,889$, $p=0,000$).
6. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir darbuotojai skatinami tobulintis ($r=0,814$, $p=0,001$).
7. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ($r=0,814$, $p=0,001$).
8. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir darbuotojai skatinami tobulintis ($r=0,810$, $p=0,001$).
9. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ($r=0,724$, $p=0,008$).
10. Darbuotojai skatinami tobulintis ir komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ($r=0,744$, $p=0,005$).

Iš šių teiginių bei tarpusavio susietumo matosi, kad komandos vadovas vaidina svarbų vaidmenį komandos veikloje, nes nuo komandos vadovo priklauso narių susitelkimas darbui, pokyčių iniciavimas, tarpusavio bendradarbiavimas.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų atsakymai apie vadovavimą komandai pasiskirstė taip:



16 pav. Respondentų atsakymai apie vadovavimą komandai KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc.

Šioje organizacijoje darbuotojai daugiausia sutinka ir visiškai sutinka su teiginiu, kad komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą (viso 52 proc.). Nei vienas teiginys nesurinko daugiau kaip 50 proc. pažymint teiginius „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“. Šioje komandoje aiškiai matosi, kad išsiskiria teiginys apie tai, kad komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis, teiginių „sutinku“ ar „visiškai sutinku“ nepažymėjo nei vienas respondentas, daugiausiai pažymėta „nesu tikras“ (64 proc.), o „nesutinku“ – 36 proc. Tai yra susiję su organizacijos pobūdžiu, kai šio departamento veiklą reglamentuoja Ministro įsakymai ir užduotys turi būti vykdomos pagal patvirtintus projektus. Kadangi visų vykdomų projektų yra rengiamos ataskaitos, tai nukrypimai nuo užduočių vykdymo yra negalimi.

Koreliacinė analizė. Vertinant KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento gautus atsakymo duomenis pagal koreliacijos koeficientą (2 priedas, 4 lentelė), nustatyta tarp kintamųjų vidutiniškai ir stiprūs ryšiai. Stipri koreliacija pasireiškė tarp šių kintamųjų:

1. Komandos vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus ir komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ($r=0,765$, $p=0,000$).

2. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais ir komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ($r=0,869$, $p=0,000$).

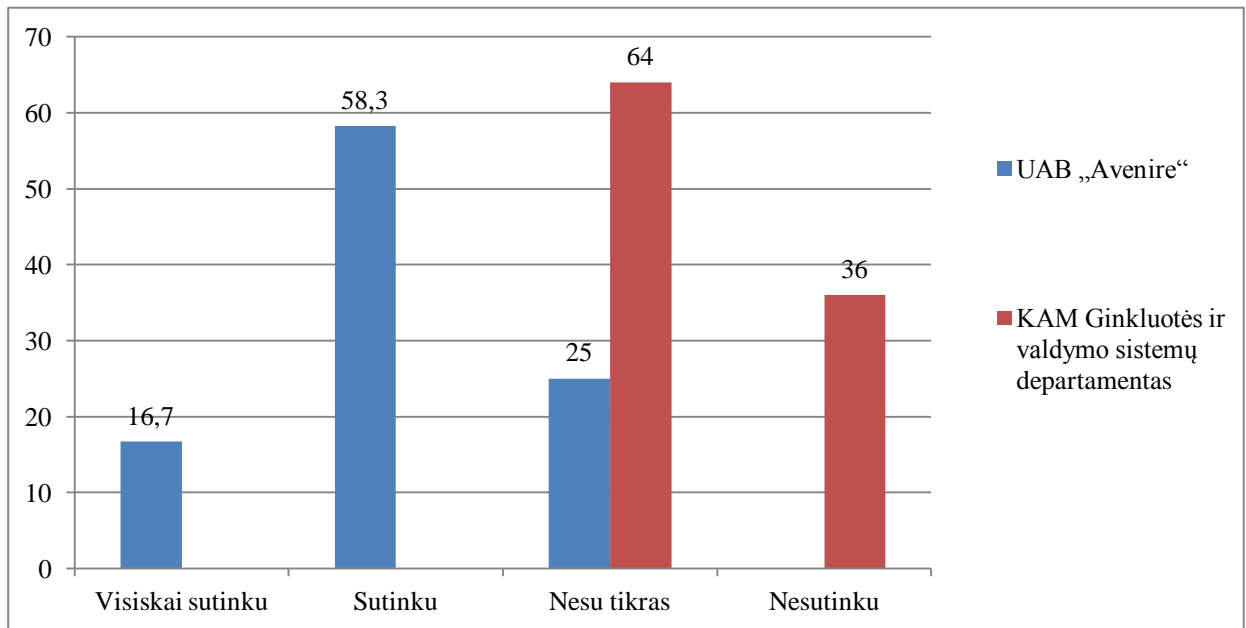
3. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ($r=0,870$, $p=0,000$).

4. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinama tarp visų komandos narių ($r=0,813$, $p=0,000$).

5. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ($r=0,843$, $p=0,000$).

Akivaizdu, kad vadovavimas komandai ir komandos vadovo požiūris į darbuotojus yra susiję su geresniais komandos veiklos rezultatais, jei vienas tenkinamas, jis turi poveikį kitam veiksniai.

Analizuojant abiejų organizacijų gautus duomenis pagal *Mann-Whitney* testą ($p<0,05$), nustatyti statistiškai patikimi organizacijų skirtumai (3 priedas, 2 lentelė) teiginiui „komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis“ ($p=0,000$).



17 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kad komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis, proc.

Iš respondentų atsakymų matosi akivaizdūs skirtumai tarp šių organizacijų. UAB „Avenire“ aiškiai išsiskiria atsakymai „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ (viso 75 proc.), nėra tikri tik 25 proc. darbuotojų, nei

vieno atsakymo nebuvo, kad nesutinka ar visiškai nesutinka. Tuo tarpu, KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente į teiginį, kad komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis, dauguma darbuotojų (64 proc.) atsakė, kad nėra tikri, kiti 36 proc. – kad nesutinka. Nei vieno atsakymo nebuvo, kad sutinka ar visiškai sutinka. Skirtumai yra tokie ryškūs dėl organizacijų veiklos pobūdžio. Valstybiniame sektoriuje yra mažiau laisvės patiems darbuotojams negu privačiame sektoriuje. UAB „Avenire“ projektai kuriami pačių darbuotojų ir juos vykdo patys darbuotojai, todėl jie turi laisvę rinktis subrangovus, tiekėjus, patys gali planuoti projektų vykdymo grafikus, terminus ar net pačias užduotis. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente projektai vykdomi pagal pasirašytas sutartis, kuriose yra viskas aiškiai nurodyta ir jokių didesnių nukrypimų negali būti.

Analizuojant bendrus tiriamų organizacijų duomenis ir vertinant kintamųjų tarpusavio susietumą pagal koreliacijos koeficientą, nustatyta, kad vadovavimui priskiriami teiginiai yra glaudžiai susiję su komandos organizavimo teiginiais (2 priedas, 9 lentelė):

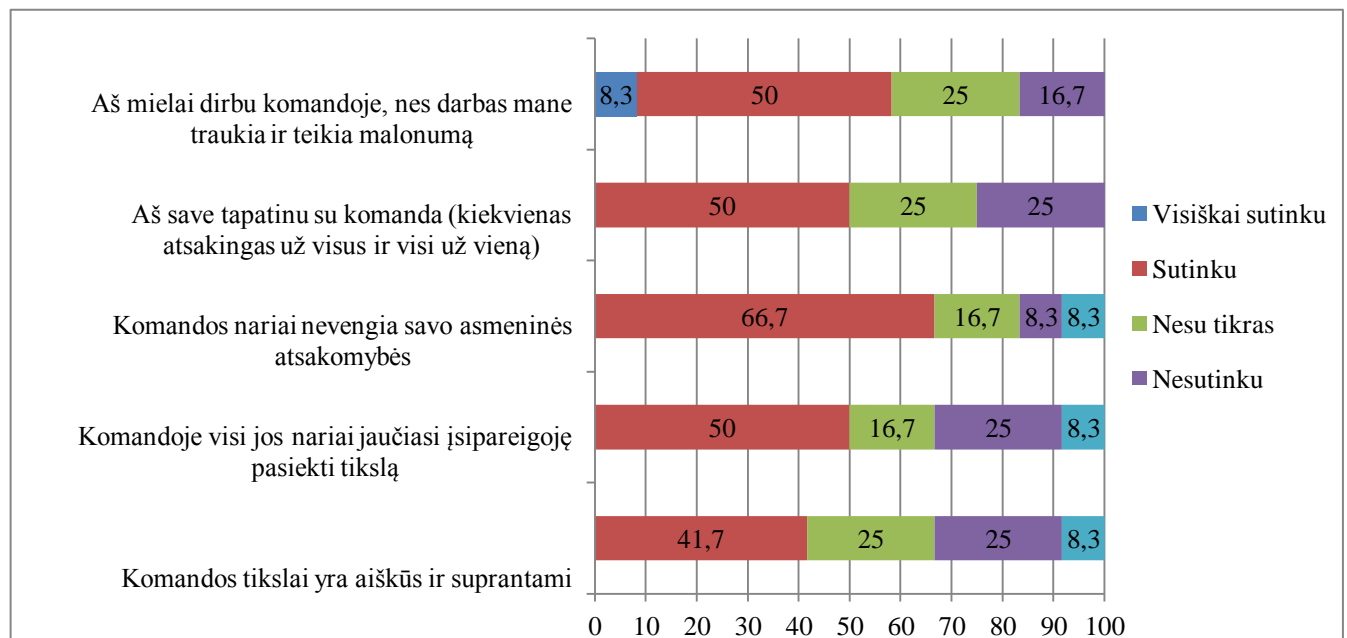
1. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai ($p=0,736$, $r=0,000$).
2. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas ($p=0,520$, $r=0,001$).
3. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai ($p=0,563$, $r=0,000$).
4. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ($p=0,619$, $r=0,000$).
5. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos ($p=0,509$, $r=0,001$).
6. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ($p=0,658$, $r=0,000$).
7. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ($p=0,751$, $r=0,000$).
8. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ($p=0,568$, $r=0,000$).
9. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ir komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai ($p=0,510$, $r=0,001$).
10. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ir komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ($p=0,593$, $r=0,000$).

11. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ir komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ($p=0,539$, $r=0,001$).

Todėl galima teigti, kad vadovas, burdamas komandą, skirstydamas užduotis, vaidina svarbų vaidmenį tiek komandos narių darniems santykiams, tiek pačios komandos veiklos rezultatams.

3.4. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandų tikslų supratimo ir atsidavimo darbui tyrimas

Šiuo klausimų bloku buvo norima išsiaiškinti ar komandų tikslai yra aiškūs, ar visi jų nariai yra įsipareigoję pasiekti tikslą ir kaip jie yra atsidavę darbui. Komandoje dirbantys nariai turi neįveikti savo asmeninės atsakomybės, dirbti išvien ir save tapatinti su komanda, kai visi jaučiasi atsakingi už visus ir visi už vieną. Atliekant tyrimą, UAB „Avenire“ gauti tokie rezultatai:



18 pav. Respondentų atsakymai apie tikslų supratimą ir atsidavimą darbui UAB „Avenire“, proc.

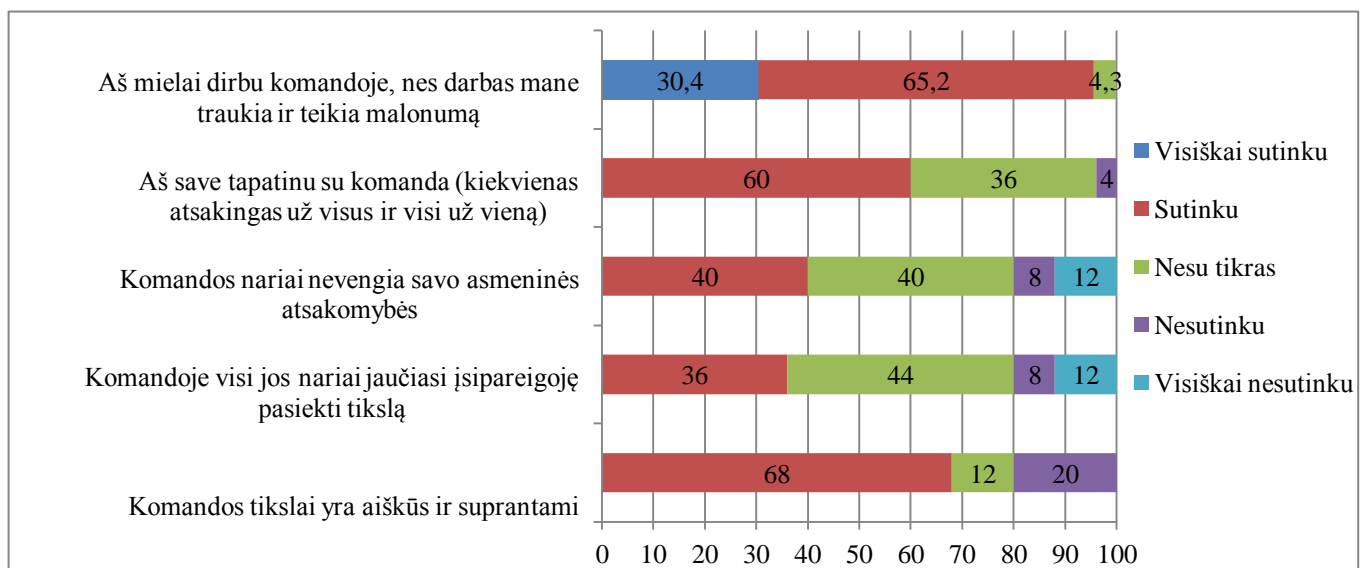
Iš gautų duomenų matosi, kad UAB „Avenire“ darbuotojų dauguma (66,7 proc.) sutinka, kad komandos nariai neįveikia savo asmeninės atsakomybės. 58,3 proc. pažymėjo, kad jie mielai dirba komandoje, nes darbas juos traukia ir teikia malonumą. Mažiausiai (41,7 proc.) respondentų pažymėjo, kad komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami.

Teorinėje dalyje buvo aptartas tikslų aiškumo ir supratimo svarbumas. Remiantis autorių teiginiais, prieita prie išvados, kad komandos efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su komandos veiklos tikslų įgyvendinimu, todėl geresnis komandos darbas yra tikslų supratimo rezultatas.

Koreliacinė analizė. Kintamųjų tarpusavio koreliacija (stipri koreliacija) šioje organizacijoje pasireiškė tarp šių teiginių apie orientaciją į tikslą ir atsidavimą darbui (2 priedas, 5 lentelė):

Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,786$, $p=0,002$).

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai apie komandos orientaciją į tikslus ir atsidavimą darbui, išskyrė šiuos teiginius:



19 pav. Respondentų atsakymai apie tikslų supratimą ir atsidavimą darbui KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, proc.

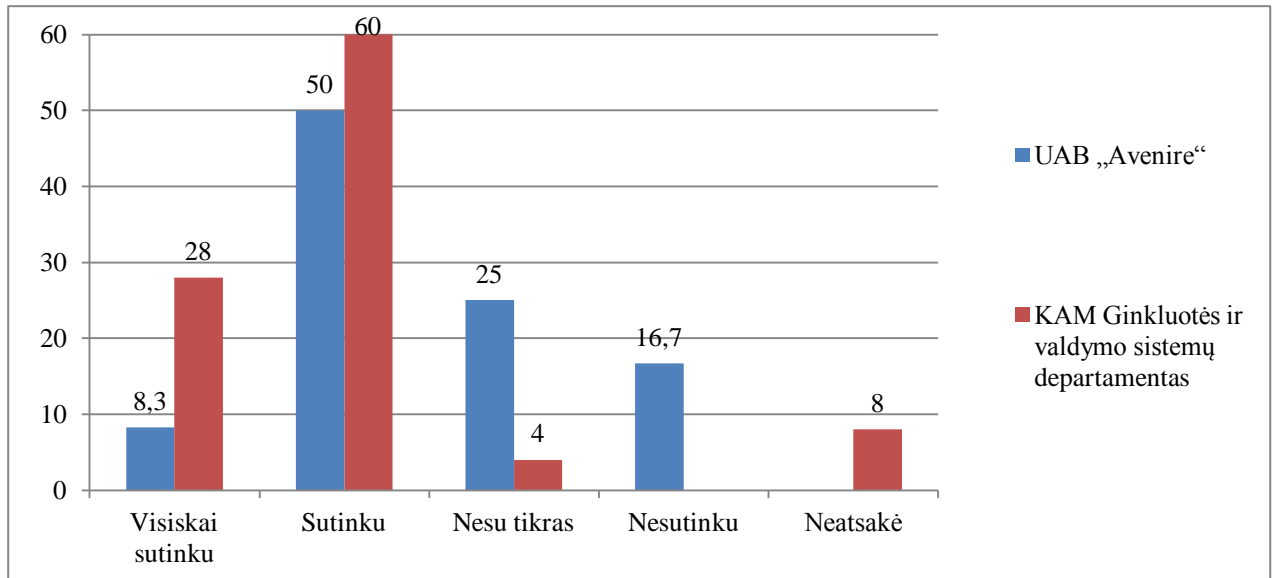
Daugiausia KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų pasirinko teiginius „sutinku“ ir „visiškai sutinku“, kad mielai dirba komandoje, nes darbas traukia ir teikia malonumą, kad nesutinka nebuvo nei vieno pažymėto varianto. Taip pat dauguma šios organizacijos darbuotojų (68 proc.) teigia, kad komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami. Mažiausiai procentų (40 proc.), kad sutinka, buvo pasirinkta teiginiui apie komandos narių įsipareigojimą pasiekti tikslą.

Koreliacinė analizė. Vertinant KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento gautus atsakymo duomenis pagal koreliacijos koeficientą (2 priedas, 6 lentelė), nustatyta tarp kintamųjų vidutiniškai ir stiprūs ryšiai:

1. Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą (stipri koreliacija: $r=0,763$, $p=0,000$).

2. Komandos nariai nevengia savo asmeninės atsakomybės ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą (vidutiniška koreliacija: $r=0,623$, $p=0,001$).

Statistiškai patikimi organizacijų skirtumai pagal *Mann-Whitney* testą ($p<0,05$), nustatyti teiginiui (3 priedas, 3 lentelė) „aš mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą“ ($p=0,005$). Gauti tokie nagrinėjamų organizacijų duomenys:



20 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kad jie mielai dirba komandoje, nes darbas traukia ir teikia malonumą, proc.

Analizuojant respondentų atsakymus nagrinėjamose organizacijose, pastebėta, kad dauguma atsakiusiųjų į šį klausimą KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų (viso 88 proc.) pasirinko teiginius „sutinku“ ir „visiškai sutinku“, tik 4 proc. nėra tikri, 8 proc. į šį klausimą neatsakė. UAB „Avenire“ taip pat dauguma darbuotojų (viso 58,3 proc.) sutinka ir visiškai sutinka, kad jie mielai dirba komandoje ir darbas juos traukia bei teikia malonumą. Tačiau šioje komandoje 16,7 proc. su tuo nesutinka ir 25 proc. nėra tikri. Iš šių rezultatų galima vertinti, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai yra daugiau lojalūs organizacijai, kas matosi ir iš jų darbo stažo – dauguma (96 proc.) šioje organizacijoje dirba daugiau nei 4 metai.

Komandos orientacija į tikslus, tikslų supratimas ir atsidavimas darbui yra glaudžiai susijęs su komandos organizavimu. Jei bus tinkamas komandos organizavimas, nariai bus supažindinti su tikslais, bus skatinami bendradarbiauti, tai jie turės atitinkamą požiūrį į darbą, į užduočių atlikimą bei bendro tikslo siekimą. Iš koreliacinės analizės (2 priedas, 10 lentelė) gauti tokie duomenys:

1. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,631$, $p=0,000$).

2. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,582$, $p=0,000$).

3. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,736$, $p=0,000$).

4. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,658$, $p=0,000$).

5. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,505$, $p=0,001$).

6. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą ir komandos nariai nevensgia savo asmeninės atsakomybės ($r=0,529$, $p=0,001$).

7. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,589$, $p=0,000$).

8. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ir komandos nariai nevensgia savo asmeninės atsakomybės ($r=0,567$, $p=0,000$).

9. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas ir aš save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną) ($r=0,593$, $p=0,000$).

10. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,607$, $p=0,000$).

11. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu ir komandos nariai nevensgia savo asmeninės atsakomybės ($r=0,523$, $p=0,001$).

Vadovavimas komandai taip pat turi didelę reikšmę komandos narių orientacijai į tikslus ir atsidavimui darbui, nes nuo vadovo priklauso tikslų suptatimas, įsipareigojimas juos siekti bei komandos narių atsakomybės sričių nustatymas. Šių kintamųjų tarpusavio koreliacija (2 priedas, 11 lentelė):

1. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,719$, $p=0,000$).

2. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,589$, $p=0,000$).

3. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais ir komandos nariai nevensgia savo asmeninės atsakomybės ($r=0,514$, $p=0,001$).

4. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,644$, $p=0,000$).

5. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,707$, $p=0,000$).

6. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,778$, $p=0,000$).

7. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir komandos nariai nevensgia savo asmeninės atsakomybės ($r=0,590$, $p=0,000$).

8. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,721$, $p=0,000$).

9. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,614$, $p=0,000$).

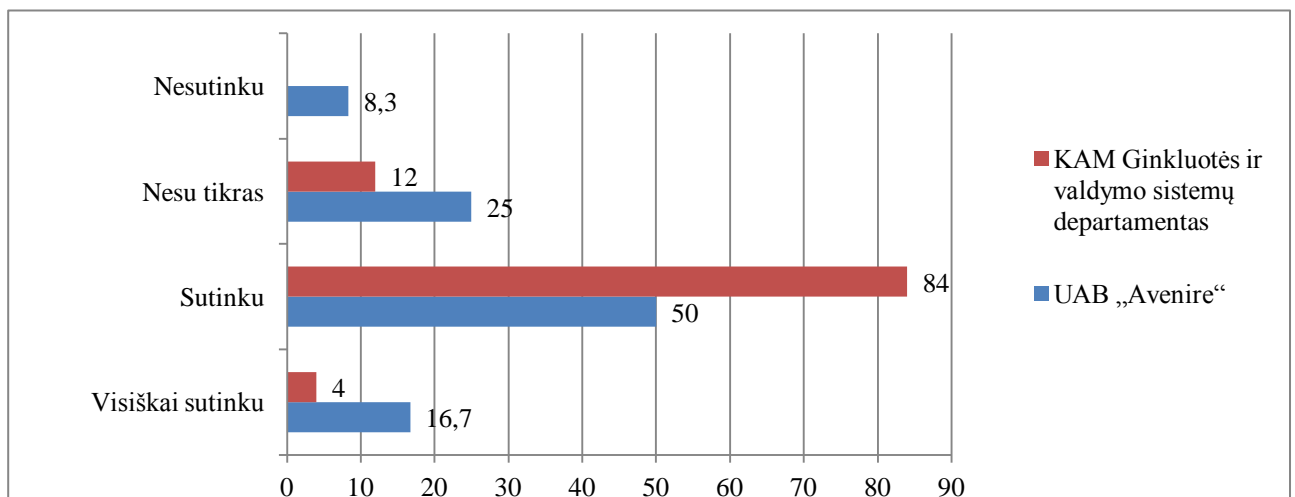
10. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ir komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami ($r=0,655$, $p=0,000$).

11. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių ir komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą ($r=0,612$, $p=0,000$).

Kaip pastebėta, komandos tikslų aiškumo bei atsidavimo darbui vertinimai yra susiję tiek su komandos organizavimo ypatumais, tiek su vadovavimu komandai.

3.5. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento funkcinio ir asmeninio (komandinio) vaidmens komandose tyrimas

Funkcinių vaidmenų tyrimas. Norint išsiaiškinti ar funkcinis vaidmuo respondentams yra aiškus, buvo užduoti klausimai apie tai ar respondantai žino savo funkcinį vaidmenį pagal paskirtą poziciją ir jo laikosi, ir ar atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos.



21 pav. Funkcinio vaidmens pagal paskirtą poziciją žinojimas ir jo laikymasis, proc.

Iš respondentų atsakymų matosi, kad funkcinis vaidmuo pagal paskirtą poziciją yra aiškus daugumai (sutinka ir visiškai sutinka 88 proc.) KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų. Valstybinėje organizacijoje yra aiškios pareigybinės instrukcijos, kiekvienas darbuotojas laikosi įteisintų nuostatų, kuriuos reglamentuoja Ministro įsakymas. Tuo tarpu UAB „Avenire“ tik 66,7 proc. darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad jų funkciniai vaidmenys pagal paskirtą poziciją yra aiškūs ir jie jų laikosi. Tai galima paaiškinti tuo, kad pareigybinėse instrukcijose yra nurodytos ir pagal bendrovės įstatus yra šios pareigos: direktorius, projektų direktorius, kūrybos direktorius ir projektų vadovai. Projektų vadovai atlieka įvairias funkcijas – kūrybinius ir organizacinius darbus, kai šie darbai turėtų būti atskirti ir paskirstyti pagal darbuotojų asmeninius sugebėjimus.

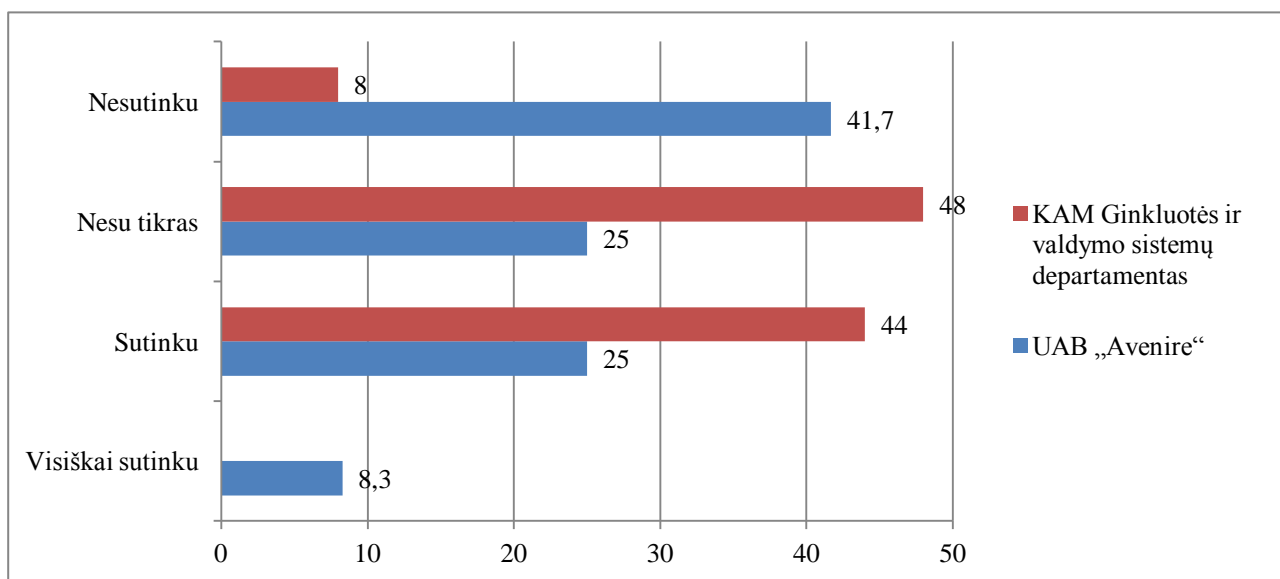
Tiek UAB „Avenire“ direktoriai, tiek KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento viršininkai sutinka, kad žino savo funkcinį vaidmenį pagal paskirtą poziciją ir jo laikosi.

7 lentelė. Funkcinio vaidmens pagal paskirtą poziciją žinojimas ir jo laikymasis, atsižvelgiant į einamas pareigas

Užimamos pozicijos	Aš žinau savo funkcinį vaidmenį pagal paskirtą poziciją ir jo laikausi			
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku
UAB „Avenire“				
Direktorius / vadovas	1			
Projektų direktorius / kūrybos direktorius		2		
Projektų vadovas	1	4	3	1
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas				
Skyriaus viršininkas	1	3		
Projektų vadovas / specialistas		18	3	

Pagal pateiktus duomenis matoma, kad funkcinis vaidmuo yra aiškus direktoriams bei viršininkams, tuo tarpu 1 UAB „Avenire“ projektų vadovas nesutinka, 3 UAB „Avenire“ ir 3 KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai nėra tikri dėl savo funkcinio vaidmens ir jo laikymosi. Vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kad visiems darbuotojams būtų aišku kokias jie funkcijas atlieka darbe ir kaip tai sutampa su jų pareigybėmis bei atsakomybės sritimis, kurios turėtų būti aiškiai apibrėžtos.

Analizuojant abiejų organizacijų gautus duomenis pagal *Mann-Whitney* testą ($p < 0,05$), nustatyti statistiškai patikimi organizacijų skirtumai apie atsakomybės sričių apibrėžtumą ($p = 0,005$). Gauti tokie rezultatai:



22 pav. Darbuotojų vertinimas ar jų atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos, proc.

Vertinant respondentų atsakymus, matoma, kad tik 33,3 proc. UAB „Avenire“ darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad jų atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos, 25 proc. nėra tikri ir 41,7 proc. nesutinka. 44 proc. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų sutinka, 48 proc. nėra tikri ir tik 8 proc. nesutinka su šiuo teiginiu. Darbuotojų pareigybinėse instrukcijose turėtų būti išdėstytos jų atsakomybės sritys. Pastebima, kad UAB „Avenire“ darbuotojams šis klausimas nėra aiškus ir vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, nes kuo aiškiau nurodyta atsakomybė, tuo darbuotojams kyla mažiau klausimų dėl savo darbo srities ribų. Taip pat ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojams, kurių daugiau nei pusė negali teigti, kad jų atsakomybės sritys yra aiškios, turėtų ši sritis būti daugiau apibrėžta.

Analizuojant duomenis, abiejose organizacijose išryškėja tendencija, kad direktoriai ir skyrių viršininkai sutinka, kad jų atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos, projektų vadovams / specialistams tai nėra iki galo aišku.

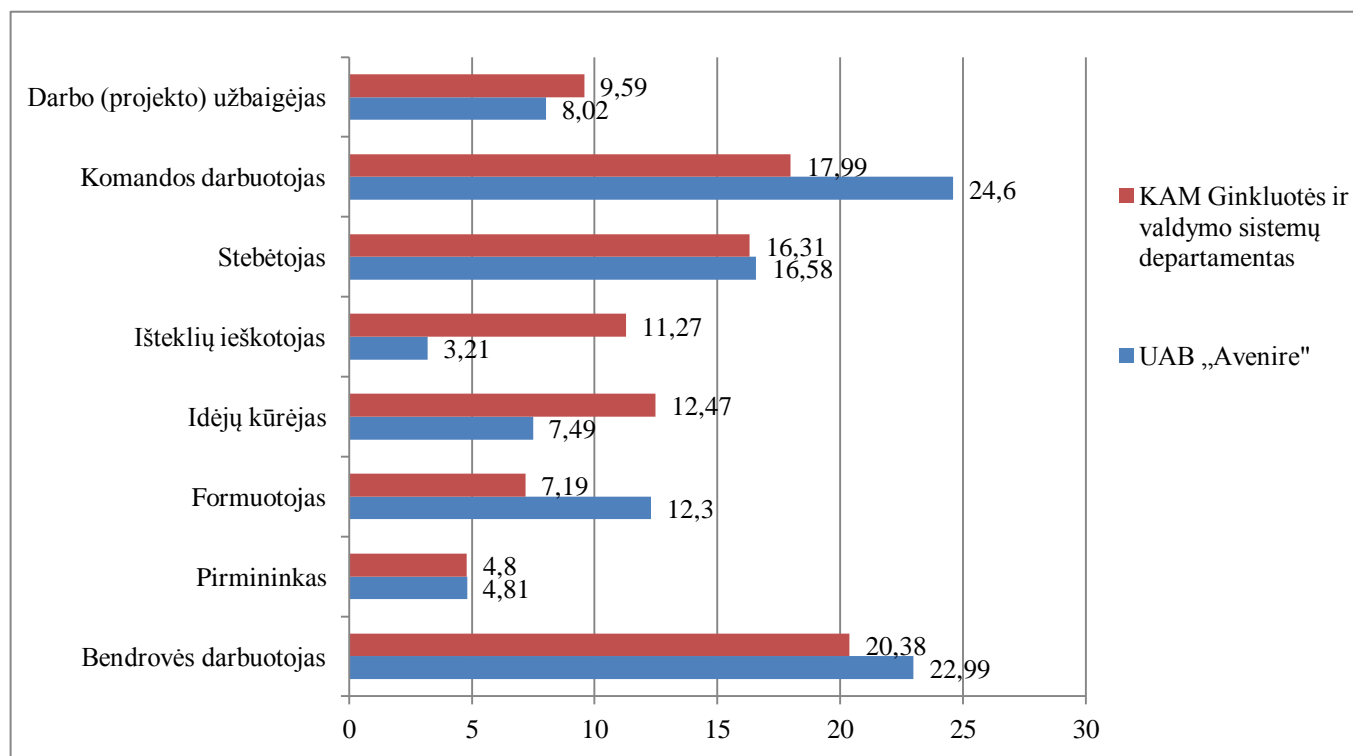
8 lentelė. Atsakomybės srities apibrėžtumą žinojimas atsižvelgiant į einamas pareigas

Užimamos pozicijos	Mano atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos			
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku
UAB „Avenire“				
Direktorius / vadovas	1			
Projektų direktorius/kūrybos direktorius		2		
Projektų vadovas		1	3	5
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas				
Skyriaus viršininkas		4		
Projektų vadovas / specialistas		7	12	2

Kaip matoma, UAB „Avenire“ direktoriai ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento skyrių viršininkai teigia, kad jų atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos. Tačiau abiejose organizacijose pastebima, kad dauguma darbuotojų nėra dėl to tikri ar nesutinka. UAB „Avenire“ tik vienas projektų vadovas pažymėjo, kad jo atsakomybės sritys yra aiškios, KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente su tuo sutiko 7 projektų vadovai iš 21. Galima daryti prielaidą, kad tai yra susiję su įgyvendinamais projektais, kur kiekvienas komandos narys turi įdėti savo indėlį projekto valdyme. Jei atsakomybė nėra aiški, gali iškilti problemų dėl įsitraukimo į projektą bei jo įgyvendinimą. Apžvelgus asmeninius (komandinius) vaidmenis, tampa aišku, kur yra komandinio darbo organizavimo spragos, kur gali kilti konfliktų ar problemų, ir kokie yra komandų tobulinimo rezervai.

Asmeninio komandinio vaidmens nustatymas. Remiantis M. Belbin testu, buvo sudarytas klausimynas, kuris padėjo nustatyti labiausiai pasireiškiančius komandinių vaidmenų bruožus tiriamose komandose. Šių vaidmenų bruožų nustatymas gali padėti atskleisti kiekvieno darbuotojo naudą komandai.

Analizuojat gautus duomenis pagal komandinių vaidmenų pasiskirstymą tiriamosiose organizacijose (4 priedas), pastebėta, kad komandiniai vaidmenys daugiausia orientuoti į užduoties vykdymą (bendrovės darbuotojai – užduočių vykdytojai) ir į grupės narių palaikymą (komandos darbuotojai, kolegos – bendradarbiai).



23 pav. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas tiriamosiose organizacijose, proc.

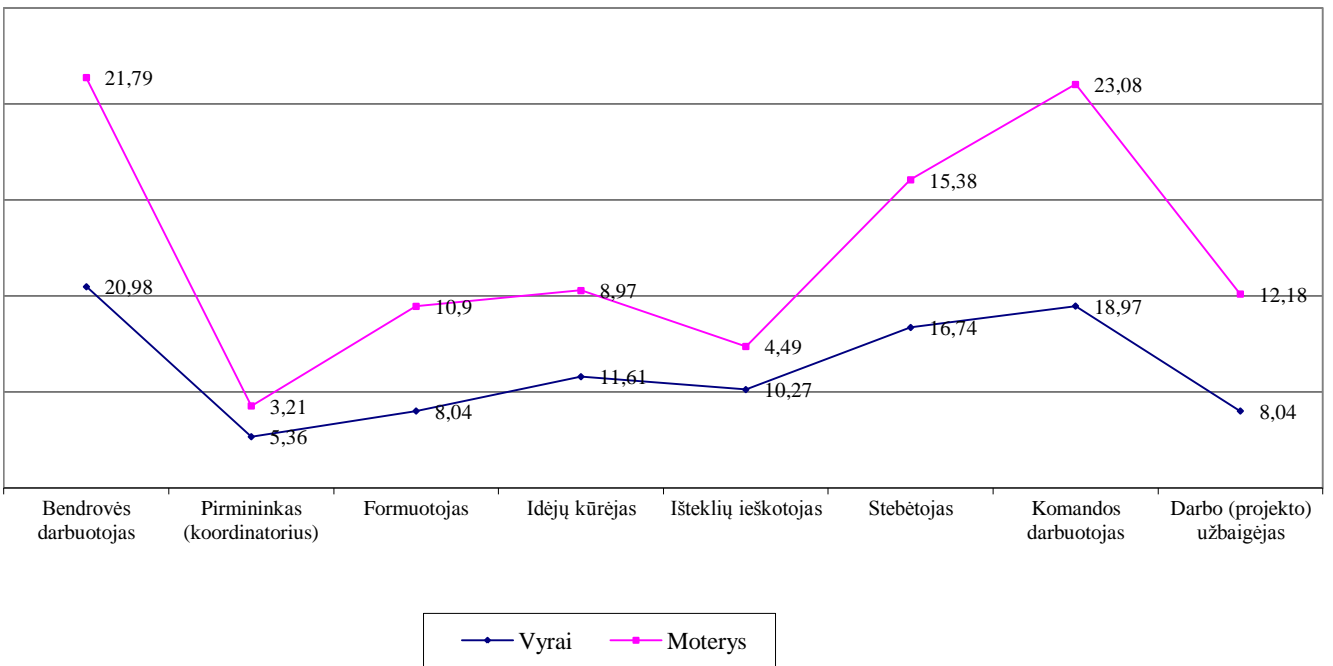
Kaip matosi iš tyrimo rezultatų, UAB „Avenire“ vyrauja „komandos darbuotojai“ (24,6 proc.), nuo jų nelabai atsilieka „bendrovės darbuotojai“ (22,99 proc.), o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente vyrauja „bendrovės darbuotojai“ (20,38), antroje vietoje - „komandos darbuotojai“ (17,99 proc.).

Silpniausiai pasireiškė UAB „Avenire“ „išteklų ieškotojai“ (3,21 proc.), o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente – „pirmininko“ (4,81 proc.) vaidmuo. „Pirmininko“ vaidmuo taip pat nėra ryškus ir UAB „Avenire“. Todėl galima daryti prielaidą, kad šiose organizacijose dėl „pirmininko“ vaidmens savybių trūkumo esant problemoms ar nesklandumams, nebūtų tinkamai kontroliuojamas procesas ar išlaikoma pusiausvyra. Dėl „išteklų ieškotojo, aplinkos tyrinėtojo“ savybių trūkumo, UAB „Avenire“ nepilnai išnaudojamos naujos idėjos, ryšiai už komandos ribų, galbūt trūksta derybinių įgūdžių.

Pagal M. Belbin tyrimus, jei komandose yra daug „bendrovės darbuotojų“ (užduočių vykdytojų), kurie pasižymi praktiškais savybėmis bei nustumia į šalį asmeninius interesus, komandos pasižymi itin dideliu veiksmingumu. Tačiau, kai jų yra per daug dėl didelio dėmesio tikslams bei formaliems santykiams, nepatogumų gali patirti komandos (grupės) darbuotojai, kurie gerina neformalų bendravimą. Šiuo atveju, „Avenire“ komandai tas negresia, nes „komandos darbuotojų“ yra daugiau, o jų santykis tarp „bendrovės darbuotojų“ yra nežymus, praktiškai lygus, todėl galima teigti, kad šioje komandoje vyrauja tiek darbinė, tiek pozityvi bendravimo atmosfera. Tą patį galime pasakyti ir apie KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojus, kur vyrauja „bendrovės darbuotojai“, o antroje vietoje komandos darbuotojai.

Idėjų kūrėjo ir išteklų ieškotojų vaidmenys įneša į komandą novatoriškumo elementų, jie vienas kitą papildo. Jei komandoje nėra aiškus idėjų kūrėjo vaidmuo, atsiranda naujų idėjų trūkumo pavojus. Šie vaidmenys turi pasižymėti išskirtinėmis pozicijomis, dėl kurių didėja organizacijos galimybės sėkmingai veikti ir konkuruoti. Todėl šių abiejų vaidmenų stygius UAB „Avenire“ gali būti reikšmingas, nes neįnešant į komandą kūrybiškų minčių, inovatyvaus požiūrio, naujų idėjų, gali strigti naujų projektų kūryba bei įgyvendinimas. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente šios savybės yra daugiau išreikštos, be to, galbūt jos nėra labai svarbios, kadangi komandos užduotis gauna, joms reikia tik įgyvendinti projektus (kūrybinio proceso jų darbe nėra).

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį apklausose dalyvavusiose organizacijose bendrai, pastebime tokias tendencijas (24 pav.):



24 pav. Komandos vaidmenų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Abiejų tiriamų organizacijų duomenimis, vyrų ir moterų savybės pagal komandinius vaidmenis pasireiškė panašiai. Moterys yra daugiau pasižyminčios „komandos darbuotojų“ (23,08 proc.) savybėmis, antroje vietoje lieka „bendrovės darbuotojų“ (21,79 proc.) vaidmuo. Kad toks dominuojantis vaidmuo yra būdingas moterims, patvirtina ir M. Belbin tyrimai. „Komandos darbuotojai“ yra geri klausytojai, mėgstami, gerina bendravimą, paslaugūs, rūpinasi komandos bendra dvasia. Moterys iš prigimties yra švelnesnės, nuolankesnės.

Tuo tarpu vyrams yra daugiau išreikštas „bendrovės darbuotojų“ (20,98 proc.), o antras lieka „komandos darbuotojų“ (18,97 proc.) vaidmuo. Nors pagal M. Belbin tyrimus, vyrams turėtų būti daugiau būdingas „formuotojų“ vaidmuo, šiame tyrime tai nepasitvirtino. „Bendrovės darbuotojams“ būdingos savybės yra rūpinimasis kasdieniniais darbais, planus versti veiksmais, praktiškumas, sveika nuovoka. Šių savybių daugiausiai turi tiek KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento vyrai, tiek visi jų darbuotojai paėmus bendrai. Šis vaidmuo būdingas tiek vyrams, tiek moterims.

Bendroje vyrų apžvalgoje matosi, kad vyrams būdingi įvairesni vaidmenys, lyginant su moterimis.

Analizuojant nagrinėjamų organizacijų respondentų pasiskirstymą pagal lytį (9 lentelė), pastebime, kad dominuoja panašios tendencijos.

9 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal lytį (proc.) organizacijose atskirai

Respondantai pagal užimamas pareigas	Bendrovės darbuotojas (CW)	Pirmininkas (koordinadorius) (CH)	Formuotojas (SH)	Generuotojas, idėjų kūrėjas (PL)	Išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas (RI)	Stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas – kritikas (ME)	Komandos (grupės) darbuotojas (TW)	Darbo (projekto) užbaigėjas (CF)
UAB „Avenire”								
Vyrai (4)	20,27	4,05	13,51	8,11	4,05	20,27	24,32	5,41
Moterys (8)	24,78	5,31	11,50	7,08	2,65	14,16	24,78	9,73
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas								
Vyrai (23)	20,38	4,80	7,19	12,47	11,27	16,31	17,99	9,59
Moterys (2)	13,95	-2,33	9,30	13,95	9,30	18,60	18,60	18,60

Paryškinti vaidmenys – tie, kurie dominuoja nagrinėjamose organizacijose, mėlynai – antras vaidmuo, raudonai – vaidmens, kurio trūksta organizacijos darbuotojams. Iš lentelės matyti, kad UAB „Avenire“ moterims vienodai būdingas „komandos darbuotojų“ (24,78 proc.) ir „bendrovės darbuotojų“ (24,78 proc.) vaidmenys. Vyrams – „komandos darbuotojo“ (24,32 proc.) vaidmuo. Antroje vietoje vyrams būdingas „bendrovės darbuotojo“ (20,27 proc.) ir „stebėtojo, prižiūrėtojo“ (20,27 proc.). „Stebėtojo prižiūrėtojo“ vaidmuo taip pat antroje vietoje stipriau pasireiškia ir „Avenire“ moterims (14,16 proc.). Šis vaidmuo, pasižymintis problemų analizavimu, vertinimu, kad galėtų priimti sprendimus, objektyvumu, kritiškumu yra svarbus šiai organizacijai kasdieniniuose darbuose įgyvendinant projektus, kai reikia įvertinti situaciją ir pasirinkti geriausią sprendimų variantą. „Stebėtojo prižiūrėtojo“ vaidmuo taip pat dominuoja KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento moterims, surinkęs 18,6 proc. kartu su „komandos darbuotojo“ (18,6 proc.) ir „darbo (projektų) „užbaigėjų“ (18,6 proc.) vaidmenimis. Šioje darbo sistemoje, KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento moterims tenka referenčių pareigos, kurioms yra svarbios tokios šių vaidmenų savybės kaip objektyvumas, dėmesys, rūpestis, derinamas su veiksmingumu, tikslumas. Visiškai šios organizacijos darbuotojams nepasireiškė „pirmininko (koordinadoriaus)“ vaidmens savybės (-2,33 proc.), tačiau pagal pareigas jos joms nėra būtinos. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento vyrams ryškiai išreikštas „bendrovės darbuotojų“ (20,38 proc.) vaidmuo, mažiausiai pasireiškė taip pat „pirmininko (koordinadoriaus)“ (4,8 proc.) vaidmuo, kuris turėtų būti svarbus šiame darbe, nes jo savybės yra suvienyti skirtingus požiūrius, padėti išlaikyti pusiausvyrą. UAB „Avenire“ vyrams taip pat trūksta šio vaidmens bruožų (4,05 proc.) ir „išteklių ieškotojo“ (4,05 proc.). Šios organizacijos moterys taip pat silpnai pasižymėjo šio vaidmens savybėmis

(2,65 proc.). Trūkstant šio vaidmens bruožų, komanda gali susidurti su kliūtimis, kai reikia kontaktų už organizacijos ribų bei derybininko sugebėjimų.

Analizuojant apklausoje dalyvavusių respondentų vaidmenis pagal užimamas pareigas, nagrinėjamos organizacijose pasireiškė skirtingi dominuojantys vaidmenys.

10 lentelė. Komandinių vaidmenų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (proc.)

Respondantai pagal užimamas pareigas	Bendrovės darbuotojas (CW)	Pirmininkas (koordinatorius) (CH)	Formuotojas (SH)	Generuotojas, idėjų kūrėjas (PL)	Išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas (RI)	Stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas – kritikas	Komandos (grupės) darbuotojas (TW)	Darbo (projekto) užbaigėjas (CF)
UAB „Avenire”								
Vadovas / direktoriai (3)	20,45	6,82	11,36	6,82	6,82	15,91	22,73	9,09
Projektų vadovai / specialistai (9)	23,78	4,20	12,59	7,69	2,10	16,78	25,17	7,69
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentas								
Skyrių viršininkai (4)	14,89	2,13	10,64	14,89	-2,13	14,89	27,66	17,02
Projektų vadovai / specialistai (21)	21,08	5,14	6,76	12,16	12,97	16,49	16,76	8,65

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad UAB „Avenire“ projektų vadovams labiausiai būdingi „komandos darbuotojų“ (25,17 proc.) vaidmenys, antroje vietoje „bendrovės darbuotojų“ (23,78 proc.). Silpniausiai pasireiškiantis vaidmuo yra „išteklių ieškotojo“ (2,10 proc.). UAB „Avenire“ direktoriai pasižymi panašiomis komandinėmis narių savybėmis kaip ir projektų vadovai, tik jiems taip pat silpniau išreikšti su „išteklių ieškotojo“ (6,82 proc.) dar yra „pirmininko“ (6,82 proc.) ir „generuotojo“ vaidmenys (6,82 proc.). Todėl galima teigti, kad šioje komandoje yra ryškus šių vaidmenų trūkumas, todėl gali kilti konfliktų, kai visi komandos nariai yra panašūs, kai akivaizdžiai trūksta tokių komandos narių bruožų, kurie padėtų išlaikyti sveiką nuovoką, dalintis naujomis idėjomis, ieškoti informacijos už komandos narių ar susitvarkyti su derybomis.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente komandiniai narių vaidmenys tarp skyrių viršininkų ir projektų vadovų / specialistų yra pasiskirstę skirtingai. Skyrių viršininkams dominuoja „komandos darbuotojų“ (27,66 proc.) vaidmuo, antroje vietoje – „darbo (projekto) užbaigėjų“ (17,02 proc.), o silpniausiai išreikštas, t.y. pasireiškia visiškai jo trūkumas, „išteklių ieškotojo“ (-2,13 proc.) vaidmuo. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad skyrių viršininkai rūpinasi komandos dvasia, prižiūri, kad

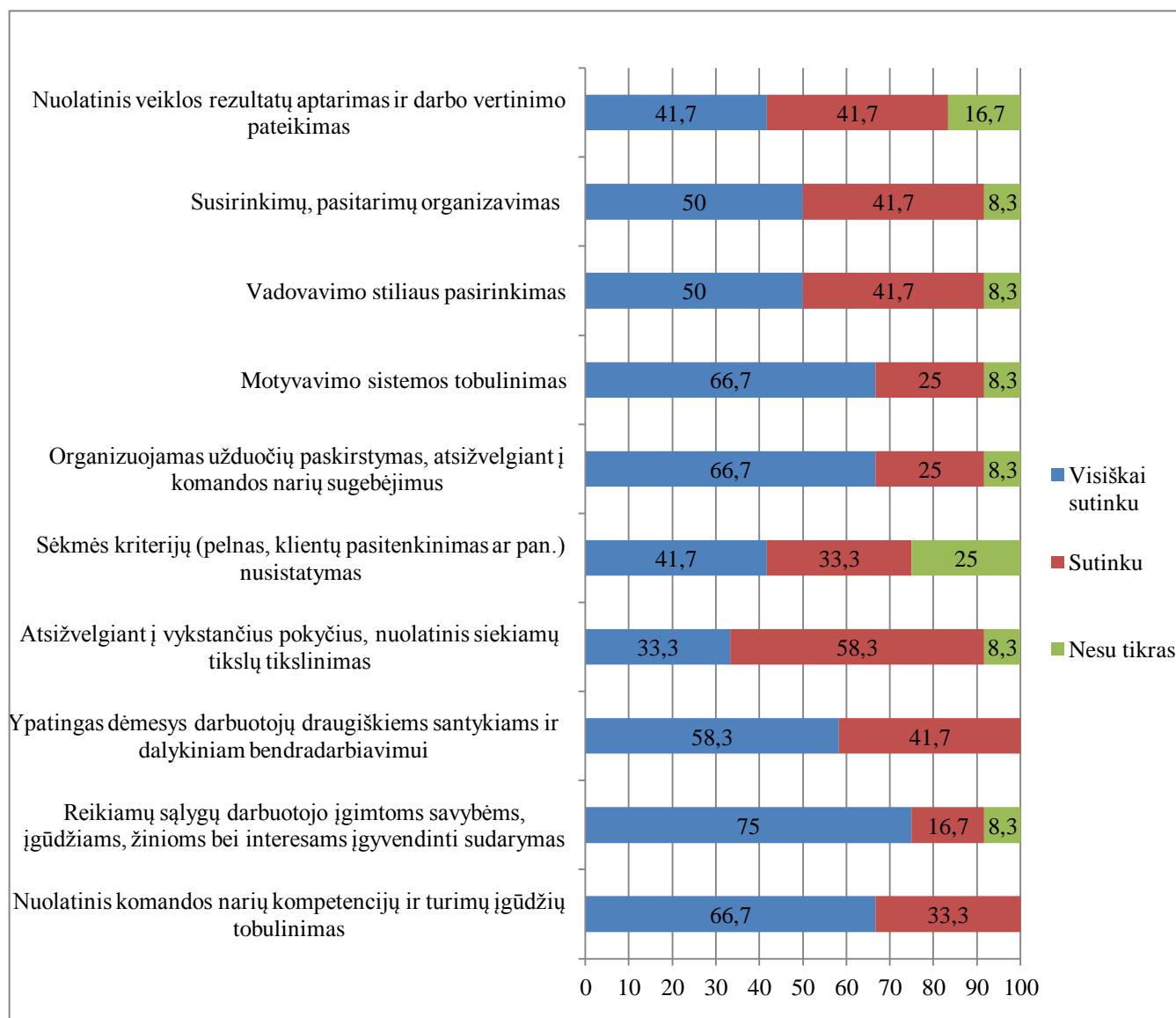
darbai ir projektai būtų laiku užbaigti. O „išteklių ieškotojo“ vaidmens trūkumą šioje komandoje kompensuoja šio vaidmens pasireiškimas pas projektų vadovus / specialistus (12,97 proc.). KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento projektų vadovai / specialistai stipriausiai pasižymi „bendrovės darbuotojų“ (21,08 proc.) savybėmis, antroje vietoje – „komandos darbuotojų“ (16,76 proc.) ir vos keliomis šimtosiomis procento atsiliekančiais „stebėtojų, prižiūrėtojų“ (16,49 proc.) vaidmuo. Silpniausiai išreikštas „pirmininko“ (5,14 proc.) vaidmuo. Iš šių duomenų matyti, kad šios organizacijos projektų vadovai / specialistai daugiausia rūpinasi kasdieniais darbais, analizuodami problemas, vertindami idėjas ir pasiūlymus, priima sprendimus, taip pat palaiko gerus darbinius santykius, tačiau jiems trūksta kas kelia entuziazmą, turi laiko nuovoką ir sugeba išlaikyti pusiausvyrą, kas būdinga pirmininko vaidmeniui.

Lyginant abiejų organizacijų vaidmenų pasiskirstymą, galima įžvelgti prielaidą, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente vyrauja įvairesnių komandinių vaidmenų savybės, tačiau abiejose organizacijose pasireiškia žymus kelių vaidmenų savybių dominavimas ar trūkumas.

3.6. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento komandų efektyvumo vertinimas ir efektyviausių komandinio darbo tobulinimo būdų išskyrimas

Norint išsiaiškinti kaip tiriamų organizacijų darbuotojai vertina komandos efektyvumą ir kokius komandinio darbo tobulinimo būdus laiko efektyviais, respondentams apklausoje reikėjo įvertinti pateiktus teiginius (VI klausimų blokas).

UAB „Avenire“ darbuotojai į pateiktus teiginius atsakė pasirinkdami tokius atsakymų variantus:



25 pav. UAB „Avenire“ darbuotojų komandos efektyvumo vertinimas – efektyviausi komandinio darbo tobulinimo būdai, proc.

Vertinant UAB „Avenire“ darbuotojų atsakymus, sumuojant rezultatus „visiškai sutinku“ ir „sutinku“, matosi, kad daugiausiai dėmesio reiktų skirti darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui bei nuolatiniam komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimui. Daugiausia (25 proc.) darbuotojų nėra tikri dėl sėkmės kriterijų (pelno, klientų pasitenkinimo ar pan.) nusistatymo. „Nesutinku“ bei „visiškai nesutinku“ nepažymėjo šių teiginių nei vienas respondentas.

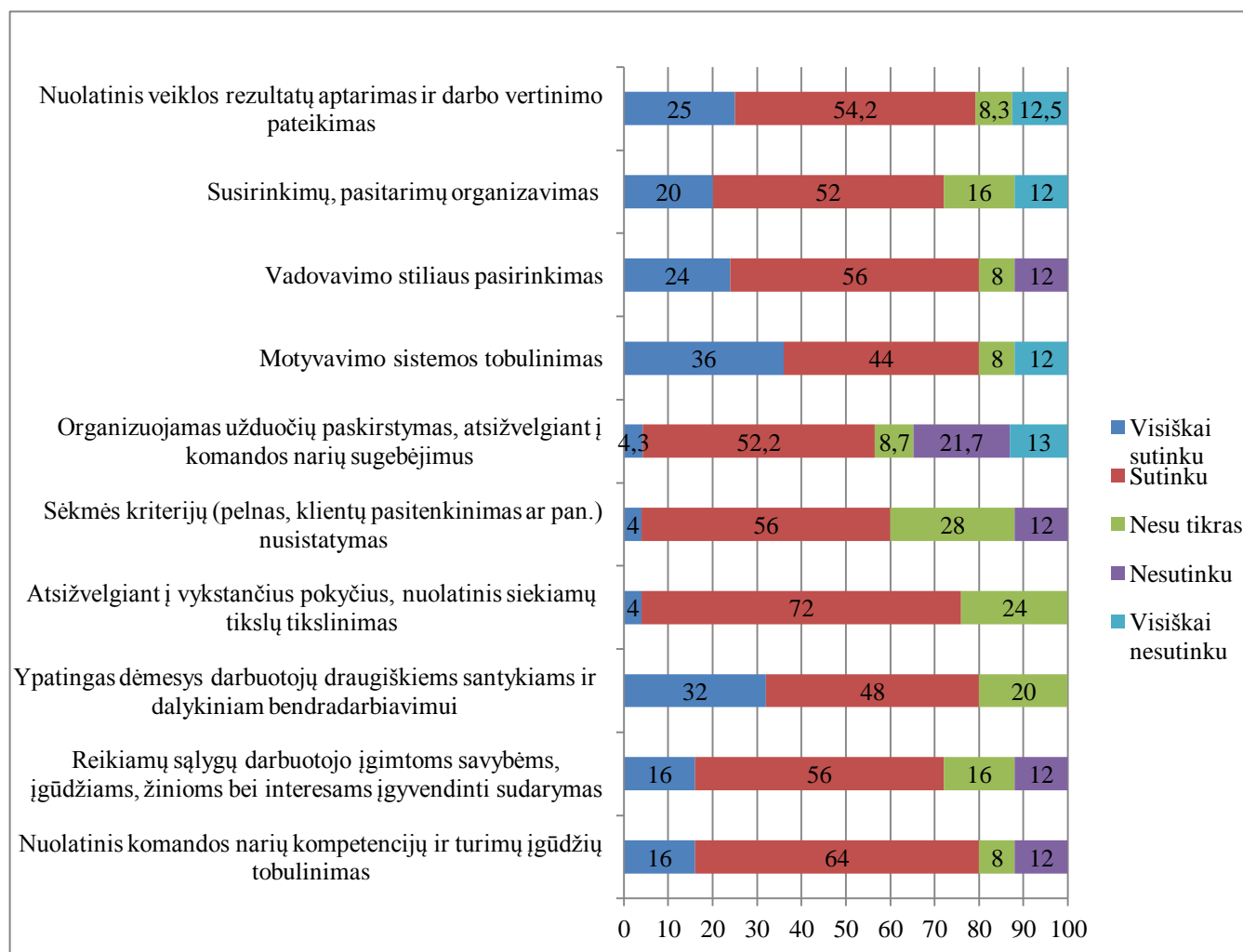
Koreliacinė analizė. Kintamųjų tarpusavio koreliacija (stipri koreliacija) UAB „Avenire“ pasireiškė tarp šių teiginių apie komandos efektyvumo vertinimą (2 priedas, 7 lentelė):

1. Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas ir sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas ($r=0,791$, $p=0,002$).
2. Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas ir susirinkimų, pasitarimų organizavimas ($r=0,741$, $p=0,006$).
3. Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas ir nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas ($r=0,719$, $p=0,008$).
4. Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui ir organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus ($r=0,842$, $p=0,001$).
5. Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinis siekiamų tikslų tikslinimas ir sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas ($r=0,807$, $p=0,002$).
6. Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas ir nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas ($r=0,777$, $p=0,003$).

Vertinant šių teiginių sąsajas, matoma, efektyvumą įtakojantys veiksniai yra vienas su kitu susiję, jei keičiasi vienas veiksnys, turi keistis ir kitas. Jei organizaciniai dalykai komandoje bus tobulinami, tai turės įtakos ir tarpusavio santykiams, žmogiškųjų išteklių vystymui.

Kaip matosi iš teorinėje dalyje aprašytų veiksmų, turinčių įtakos komandos efektyvumui, svarbūs yra veiksniai, kurie yra susiję su užduočių įgyvendinimu bei su narių santykiais. Užduočių vykdymas bei bendradarbiavimas turi įtakos bendriems komandos rezultatams. Nuolatinis mokymosi, tobulėjimo skatinimas grupę pavers į konkurencingą, į ateitį žiūrinčią komandą.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai mato šiuos komandinio darbo tobulinimo būdus:



26 pav. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų komandos efektyvumo vertinimas – efektyviausi komandinio darbo tobulinimo būdai, proc.

Vertinant KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų atsakymus, daugiausia teiginiams atsakymų „sutinku“, „visiškai sutinku“ (viso 80 proc.), kuriuose nebūtų „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“, yra teiginys apie ypatingą dėmesį darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui. Daugiausiai abejonių ir atsakymų „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ surinko teiginys „organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus“, sutiko ir visiškai sutiko su šiuo teiginiu 56,5 proc. respondentų.

Koreliacinė analizė. Vertinant KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento gautus atsakymo duomenis, pagal koreliacijos koeficientą (2 priedas, 8 lentelė), nustatyti vidutiniški ir stiprūs ryšiai tarp dauguma kintamųjų. Galima išskirti keletą teiginių, tarp kurių pasireiškė stipri bei labai stipri koreliacija:

1. Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui ir susirinkimų, pasitarimų organizavimas ($r=0,850$, $p=0,000$).

2. Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui ir nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas ($r=0,831$, $p=0,000$).

3. Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas ir organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus ($r=0,941$, $p=0,000$).

4. Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas ir motyvavimo sistemos tobulinimas ($r=0,789$, $p=0,000$).

5. Motyvavimo sistemos tobulinimas ir vadovavimo stiliaus pasirinkimas ($r=0,792$, $p=0,000$).

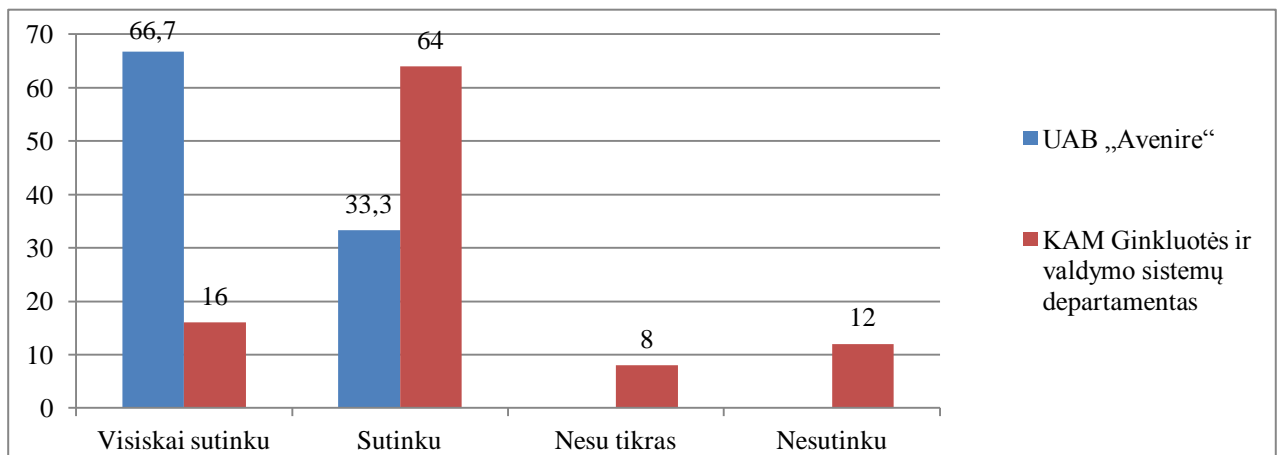
6. Vadovavimo stiliaus pasirinkimas ir nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas ($r=0,779$, $p=0,000$).

7. Organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus ir motyvavimo sistemos tobulinimas ($r=0,777$, $p=0,000$).

Šioje organizacijoje be visų kitų, išryškėja veiksniai, turintys įtakos motyvavimo sistemos tobulinimui bei vadovavimo stiliaus parinkimui, kuriuose reikėtų įvertinti kaip turinčius įtakos kitiems efektyvumą skatinantiems veiksniams.

Vertinant tiriamų organizacijų statistiškai patikimus skirtumus tarp šių teiginių pagal *Mann-Whitney* testą ($p<0,05$) (3 priedas, 4 lentelė), galima išskirti nuolatinį komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimą ($p=0,002$), reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymą ($p=0,002$), organizuojamą užduočių paskirstymą, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus ($p=0,003$), atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinį siekiamų tikslų tikslinimą ($p=0,028$), sėkmės kriterijų nusistatymą ($p=0,036$).

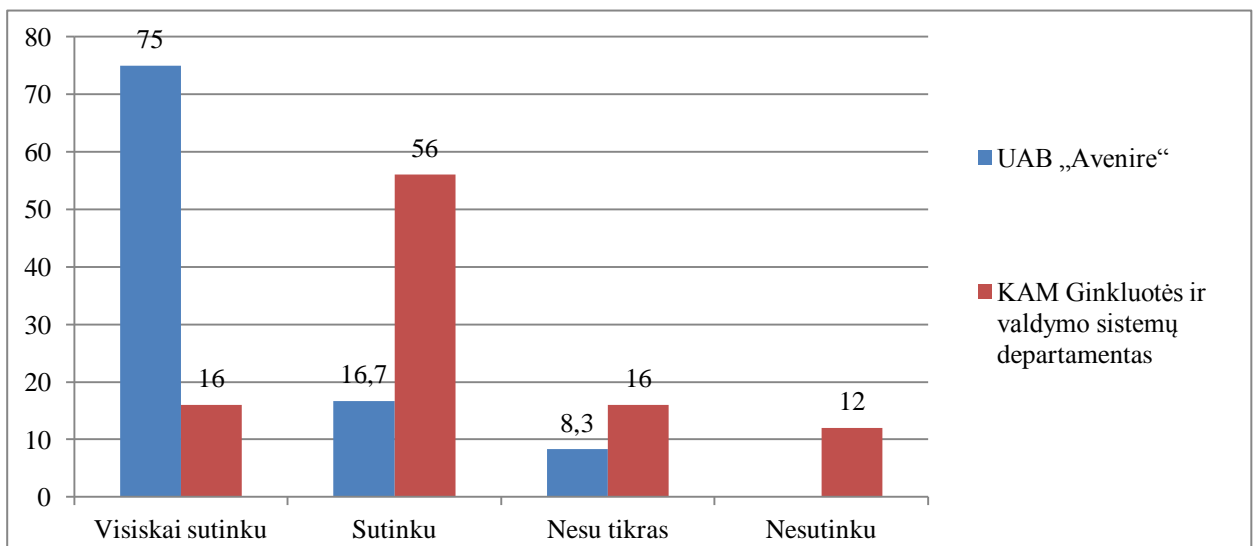
Pagal tai kaip vieną iš komandinio darbo tobulinimo būdų, nuolatinį komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimą kaip efektyvumo rodiklį, tiriamų organizacijų darbuotojai vertina:



27 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato nuolatinį komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimą, proc.

Iš apklausos rezultatų matosi, kad UAB „Avenire“ darbuotojai 66,7 proc. visiškai sutinka ir 33,3 proc. sutinka, kad reikia nuolat tobulinti komandos narių kompetencijas ir turimus įgūdžius, kurie yra svarbūs komandinio darbo efektyvumo rodikliai. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai taip pat dauguma su tuo sutinka (80 proc.), abejoja 8 proc. ir 12 proc. nesutinka. Iš to galima daryti išvadą, kad UAB „Avenire“ vienas iš komandinio darbo efektyviausių veiksnių yra būtent nuolatinis kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas. Kaip teorinėje dalyje teigiama, nuolatinis komandos mokymasis bei tobulėjimas leidžia veiksmingai vykdyti projektus bei siekti inovatyvumo komandoje.

Vertinant tiriamų organizacijų atsakymą apie reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas, gauti tokie rezultatai:

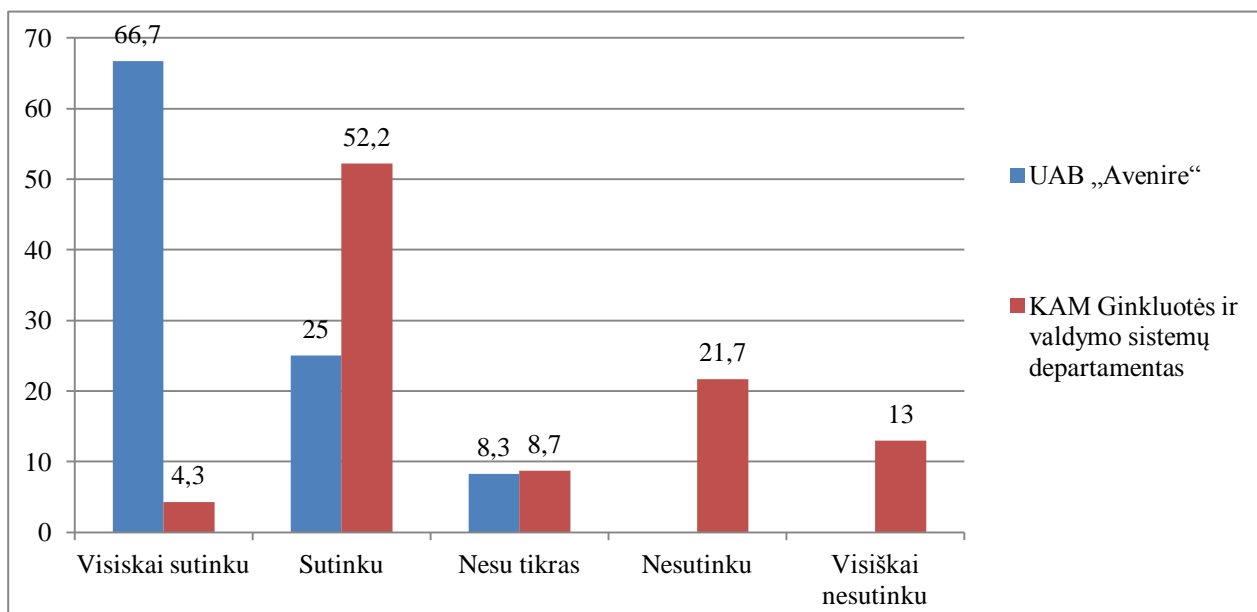


28 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas, proc.

Analizuojant gautus duomenis, matoma, kad UAB „Avenire“ darbuotojai 75 proc. visiškai sutinka su šiuo teiginiu, 16,7 proc. sutinka ir 8,3 proc. nėra tikri. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai taip pat dauguma (viso 72 proc.) visiškai sutinka ir sutinka, nėra tikri 16 proc. ir 12 proc. nesutinka, kad reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas yra efektyvus komandinio darbo tobulinimo būdas. Teorinėje literatūroje komandos narių asmeninių poreikių tenkinimas išskiriamas kaip skiriantis efektyviai dirbančias komandas nuo neefektyvių. Nors komanda ir yra efektyviai dirbanti grupė ir neefektyvių komandų teoriškai nėra, nes tada jas galima vadinti tik grupėmis, šis veiksnys komandoje yra labai

svarbus. Komandos nariai, tenkindami savo asmeninius poreikius bei nuolat tobulėdami, sugeba pasiekti iškeltą tikslą, būna patenkinti savo naryste komandoje bei tapatinasi su komanda.

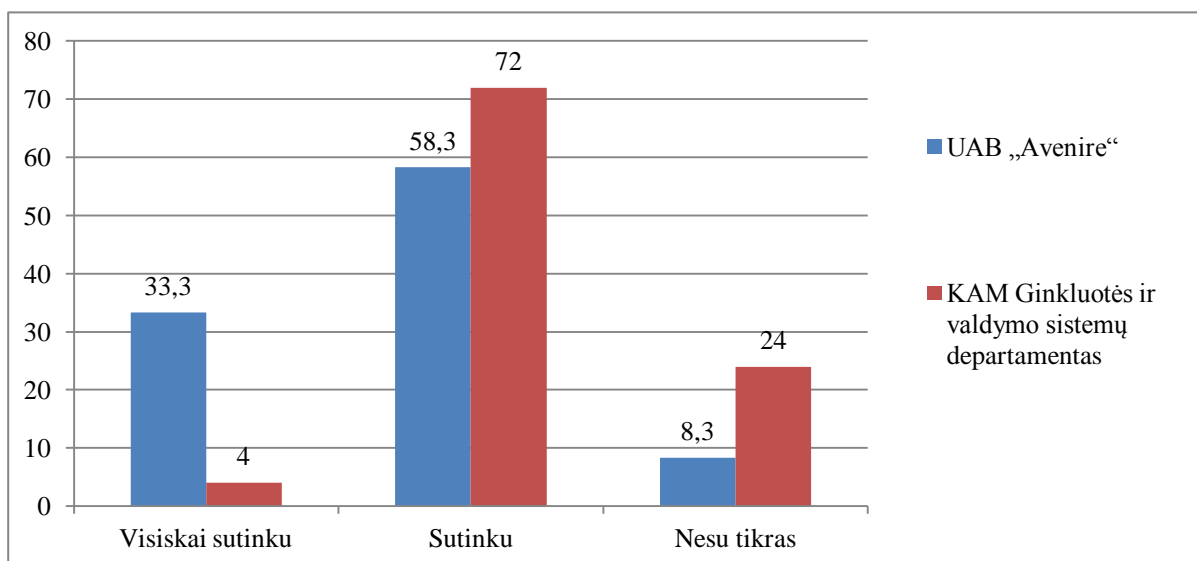
Dar vienas veiksnys, kur matomas skirtumas tarp nagrinėjamų organizacijų, yra organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus. Šio teiginio atsakymai organizacijose pasiskirsto taip:



29 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato organizuojamą užduočių paskirstymą, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus, proc.

Dauguma (viso 81,7 proc.) UAB „Avenire“ darbuotojų pritaria teiginiui, kad organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus yra efektyvus komandinio darbo tobulinimo būdas. Su šiuo teiginiu sutinka ir daugiau kaip pusė (viso 56,5 proc.) KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų, iš viso šiam teiginiui nepritaria 34,7 proc. Šiuos skirtumus tarp nagrinėjamų organizacijų galima paaiškinti vertinant organizacijų pobūdį. UAB „Avenire“ darbuotojus galima suskirstyti į dvi grupes – organizatoriai (kurie įgyvendina projektus) ir kūrybininkai (kurie kuria projektus, rašo straipsnius ar pan.), todėl šioje komandoje reikia daugiau atsižvelgti į asmeninius jos narių sugebėjimus skirstant užduotis. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų darbo pobūdis yra kitoks. Jiems svarbu organizaciniai sugebėjimai, kūrybinių gabumų šiam darbui mažai reikia, projektų organizavimo vykdymui čia svarbesnis veiksnys yra patirtis, o ją kaip matome iš apklaustųjų darbo stažo, visi turi.

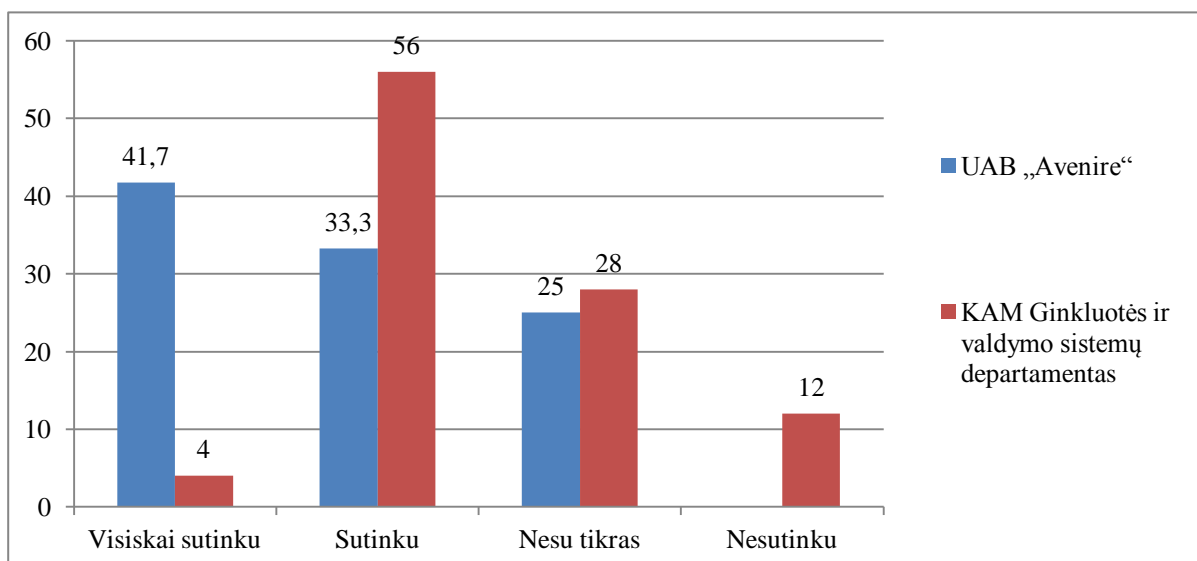
Analizuojant tiriamų organizacijų atsakymus nuolatinį siekiamų tikslų tikslinimą, atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, respondentų atsakymai pasiskirstė taip:



30 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinį siekiamų tikslų tikslinimą, proc.

Vertinant tiriamų organizacijų darbuotojų atsakymus, pastebima, kad abiejoms organizacijoms šis komandinio darbo tobulinimo būdas yra svarbus, tačiau UAB „Avenire“ darbuotojų daugiau (33,3 proc.) pasisako, kad jie visiškai su tuo sutinka negu KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų (4 proc.), sutinka UAB „Avenire“ 58,3 proc., o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente – 72 proc. Tačiau daugiau (24 proc.) KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų nėra tikri, o UAB „Avenire“ tik 8,3 proc. nėra dėl to tikri. Dėl UAB „Avenire“ specifinės darbo srities, šis efektyvumo rodiklis turi būti labai svarbus. Nuolat vykstant pokyčiams, organizacijos privalo prisitaikyti ir išlikti konkurencingos. Siekiamų tikslų tikslinimas, esant pokyčiams, komandos veiklą nukreipia reikiama linkme. Dėl kitokios veiklos specifikos, KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai daugiau dėl šio teiginio nėra tikri. Jų darbo tikslai yra aiškūs, reglamentuoti ir pokyčiai, kurie vyksta, tikslams neturi tokios didelės įtakos.

Apie tai kaip tiriamos organizacijos kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato sėkmės kriterijų (pelno, klientų pasitenkinimo ar pan.) nusistatymą, respondentai atsakė taip:



31 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kaip jie kaip komandinio darbo tobulinimo būdą mato sėkmės kriterijų (pelno, klientų pasitenkinimo ar pan.) nusistatymą, proc.

Apžvelgiant tiriamų organizacijų atsakymus šiam teiginiui, išsiskiria tai, kad KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojai 12 proc. nesutinka, 28 proc. nėra tikri dėl šio teiginio. Tuo tarpu, UAB „Avenire“ 25 proc. abejoja (nėra tikri), o dauguma (41,7 proc.) su tuo visiškai sutinka. Privačiame sektoriuje sėkmės kriterijai turi būti ypatingai svarbūs, kaip ir veiklos vertinimai. Reikia atsižvelgti į konkrečius projektų vykdymo veiksnius ir nusistatyti kas kiekvienu atveju yra projekto sėkmė. Valstybiniame sektoriuje (šiuo atveju KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente) į užduočių vykdymą žiūrima kitaip, nes projektai kuriami ir vykdomi tie, kurie yra svarbūs ir sėkmės kriterijai kaip ir yra savaime aiškūs.

Apžvelgus tiriamų organizacijų skirtingus atsakymus apie komandinio darbo tobulinimą, matosi, kad UAB „Avenire“ reikia daugiau dėmesio skirti tiek organizaciniams dalykams, tiek komandos narių santykiams bei individualiems komandos narių poreikiams (motyvavimui, reikiamų sąlygų sudarymą, atsižvelgiant į įgimtas darbuotojų savybes, draugiškų santykių palaikymą). KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente darbuotojai organizacinius dalykus supranta kitaip (kaip matosi iš atsakymų kokioje formavimosi stadijoje daugiausia yra jų komanda), kad pas juos užduotys yra suprantamos, kaip vadovo nurodymas, o daugiausia tobulinti jiems reikėtų tarpusavio santykius, kurie turi įtakos tiek sprendimų priėmimui, tiek konfliktų sprendimui.

3.7. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

- Analizuojant apklausų duomenis, pastebėta, kad nagrinėjamų organizacijų darbuotojai nevieningai nurodo koks jų organizacijoje vyrauja komandinis darbas. Dauguma respondentų abiejose organizacijose kaip vyraujantį komandinį darbą įvardina, kad komanda suburiama projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti.

- Norint išsiaiškinti kurioje komandos formavimosi stadijose yra nagrinėjamų organizacijų komandos, iš respondentų atsakymų nustatyta, kad UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente vyrauja visų 4 formavimosi stadijų bruožai. Žymesnis išskyrimas II formavimosi stadijos buvo KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų. Vertinant komandas pagal šių formavimosi stadijų bruožus, galima teigti, kad komandos yra besiformuojančios, turinčios tiek grupės, tiek komandinio darbo bruožų.

- Vertinant komandos organizavimo ypatumų teiginius, pastebėta, kad su komandų organizavimo sunkumais susiduria abi tiriamos organizacijos. UAB „Avenire“ silpniausios vietos komandos organizavime yra tai, kad nuolat nevykdoma asmeninė ir bendra komandos veiklos analizė, nėra aiškios veiklos normos. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente silpniausia vieta yra susijusi su sprendimais, kad jie nėra priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas, todėl ir pasitarimai (susirinkimai) nevyksta efektyviai ir kylantys konfliktai nesprenžiami konstruktyviai.

- Įvertinus respondentų nuomonę apie vadovavimą komandoms, nustatyta, kad komandų vadovai turi daugiau dėmesio skirti bendrai darbinei komandos atmosferai. UAB „Avenire“ darbuotojai daugiausia pritaria teiginiui, kad komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis. Tačiau šios organizacijos darbuotojai ne visi pasitiki komandos vadovu ir ne visi yra patenkinti jo veikla. Aiškūs trūkumai, kad darbuotojai neskatinami tobulintis ir komandos vadovas neinformuoja darbuotojų visais komandą liečiančiais klausimais. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente darbuotojai skatinami bendradarbiauti, tačiau vadovas neleidžia patiems darbuotojams daryti sprendimų, liečiančių užduotis.

- Vertinant tikslų supratimą ir atsidavimą darbui, UAB „Avenire“ mažiau nei pusė darbuotojų sutinka dėl komandos tikslų aiškumo ir suprantamumo. Tuo tarpu dauguma KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų pritaria, kad mielai dirba komandoje, nes darbas traukia ir teikia malonumą ir daugumai jų tikslai yra aiškūs ir suprantami.

- Funkcinis vaidmuo komandoje yra aiškesnis KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, čia atsakomybės sritys taip pat aiškiau apibrėžtos nei UAB „Avenire“. Analizuojant komandinių vaidmenų pasiskirstymą tiriamosiose organizacijose, pastebėta, kad darbuotojams trūksta tam tikrų

komandinių vaidmenų savybių abiejose komandose. Daugiausia dominuoja „bendrovės darbuotojai“ ir „komandos darbuotojai“.

- Taip, kaip tiriamų organizacijų darbuotojai vertina komandos efektyvumą ir komandinio darbo tobulinimo būdus, visi veiksniai abiejose komandose buvo svarbūs. Išsiskiria tik, kad UAB „Avenire“ daugiausia reikėtų atsižvelgti į reikiamų sąlygų darbuotojų įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymą. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente mažiausiai svarbus veiksnys – organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus.

IŠVADOS

Remiantis magistriniame darbe iškeltais uždaviniais, išanalizuota mokslinė literatūra bei atlikto kiekybinio tyrimo duomenų analize, galima suformuluoti tokias išvadas:

1. Šiuolaikinėje – mokslinėje literatūroje pabrėžiamas komandinio darbo vaidmuo organizacijai. Analizuojant mokslininkų teiginius, nustatyta, kad norint iš grupės tapti efektyviai veikiančia komanda, labai svarbūs yra jos formavimosi etapai, tinkamas komandinių vaidmenų supratimas ir atlikimas, pagrįstas komandos narių sąveika; vadovo vaidmuo, nuo kurio priklauso tikslų supratimas bei užduočių įgyvendinimas. Norint siekti efektyvumo bei tobulumo komandoje, turi būti jos visų narių nusiteikimas bei atsakomybės prisiėmimas. Todėl ne iš kiekvienos grupės susiformuoja komanda.

2. UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente komandos yra labai skirtingos tiek savo sudėtimi pagal lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo stažą, tiek pagal atliekamus projektus, todėl komandų organizavimas čia labai skiriasi.

3. Kadangi besiformuojanti komanda turi pereiti visas keturias formavimosi stadijas, nustatyta, kad tiriamų organizacijų komandos nėra pilnai susiformavusios: UAB „Avenire“ ryškiau neišsiskiria nei vienos formavimosi stadijos bruožai, o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente – vyrauja audra (sumaištis). Todėl galima daryti prielaidas, kad šios organizacijos, nors ir turi komandinio darbo bruožų, tačiau dar joms yra rezervų vystimuisi.

4. Tiriant komandos organizavimo ypatumus, nustatytos kliūtys, kurios trukdo komandoms efektyviai veikti. Komandose svarbūs visi organizavimo veiksniai. Esant vieno veiksnio trikdžiams, stinga kitų veiksmų įgyvendinimas. UAB „Avenire“ nevykdoma veiklos analizė turi įtakos komandos veiklos rezultatams. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente atliekamos užduotys yra aiškiau suprantamos, komunikacija yra efektyvi, tačiau stringa bendradarbiavimu paremti procesai – kylantys konfliktai sprendžiami nekonstruktyviai, sprendimų priėmimo būdai neracionalūs, pasitarimams (susirinkimams) trūksta efektyvumo.

5. Vadovavimas komandoms taip pat nėra efektyvus tiriamosiose organizacijose. Daroma prielaida, kad UAB „Avenire“ vadovas vadovauja liberaliai, deleguodamas užduotis, tačiau jis nėra stiprus kaip lyderis. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente darbuotojams trūksta laisvės priimant sprendimus, liečiančius užduotis, ir nors vadovaujama, skatinant bendradarbiavimą, komandos vadovui yra dideli rezervai tobulėti.

6. Analizuojant tikslų supratimą ir atsidavimą darbui, išryškėja problemos abiejose organizacijose. Kadangi šios komandos nėra pilnai susiformavusios, kaip matyti iš atsakymų apie

formavimosi etapus, todėl trūksta aiškumo dėl komandos tikslų (ypač UAB „Avenire“), ne visi jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą, vengia savo asmeninės atsakomybės, nors darbas traukia ir teikia malonumą (ypač KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente).

7. Funkcinių vaidmenų tyrimas parodė, kad skiriasi funkcinio vaidmens žinojimas ir laikymasis bei atsakomybės sričių apibrėžtumas privačioje ir valstybinėje organizacijoje. Tiriant asmeninius (komandinius) vaidmenis nustatyta, kad UAB „Avenire“ labiausiai trūksta darbuotojų, pasižyminčių „idėjų kūrėjų“ ir „išteklių ieškotojų“ savybėmis, kas labai svarbu šioje organizacijoje, todėl komandoje gali strigti kūrybinių projektų įgyvendinimas. „Pirmininko“ vaidmuo čia taip pat surinko tik kelis procentus. Šio vaidmens trūkumas matosi ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente. Šioje organizacijose, žvelgiant bendrai, vyrauja įvairesni komandiniai vaidmenys. Todėl galima teigti, kad **nepasitvirtino tyrimo metu iškelta hipotezė**. Buvo manoma, kad agentūroje, kurioje įgyvendinami įvairių sričių projektai, turi dirbti skirtingomis savybėmis pasižymintys darbuotojai, o KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, kurioje daugiausiai dirba vyrai, turėtų pasižymėti vienodesnėmis asmeninėmis savybėmis. Abiejose organizacijose, pagal M. Belbin teoriją, prioritetinei komandinių vaidmenų struktūrai trūksta visų vaidmenų.

8. **Iškelta tyrimo hipotezė**, kad komandų organizavimo galimybės nėra pilnai išnaudotos, todėl yra dideli rezervai komandinio darbo tobulinimui, **pasitvirtino**. Nustatyta, kad tiek UAB „Avenire“, tiek KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, yra dideli rezervai komandinio darbo tobulinimui: komandos organizavimo procesuose, komandos valdyme, funkcinių bei komandinių vaidmenų pasiskirstyme ir atlikime, komandos tikslų išsiaiškinime ir atsakomybės supratime.

REKOMENDACIJOS IR SIŪLYMAI

Apibendrinus tyrimo išvadas bei išsiaiškinus kokie komandos efektyvumo vertinimai – tobulinimo būdai respondentams atrodo efektyviausi, galima pateikti rekomendacijas komandinio darbo tobulinimui tiriamosiose organizacijose:

1. Išsiaiškinti darbuotojų asmenines savybes ir pasiskirstyti komandinius vaidmenis. Organizuoti darbus, remiantis ne tik funkcinėmis pareigomis, bet ir asmeninėmis komandos narių savybėmis bei sugebėjimais. Jei komandoje trūksta kurių nors komandinių vaidmenų, turi būti kvalifikuotai paskirstyti funkciniai vaidmenys.

2. Ypatingą dėmesį skirti narių (ir komandos vadovo) tarpusavio bendradarbiavimui, skatinant darbinį bendravimą, informacijos pasikeitimą, pozityvaus psichologinio klimato sudarymą bei komunikaciją. Tai turi įtakos problemų sprendimo efektyvumui, konfliktų valdymui, geriausių sprendimų bei pasiūlymų atrinkimui.

3. Skirti laiko komandos tikslams išaiškinti. Kiekvienam nariui turi būti aišku dėl ko komanda vykdo bendrą veiklą ir kokie yra komandos sėkmės kriterijai.

4. Nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas užtikrins darbuotojus sutelkti dėmesį į vykdomas užduotis. Komandose turi veikti grįžtamasis ryšys.

5. Komandos vadovui skirti dėmesio tobulėjimui, mokytis ir tobulinti ne tik vadovavimo, bet ir lyderiavimo įgūdžius.

6. Vadovavimą ir atsakomybę paskirstyti visiems nariams, kad kiekvienas jaustųsi įsipareigojęs įnešti į komandą savo indėlį, atsakyti ne tik už save, bet ir už visus, būtų įsitraukęs į bendrą komandos problemų sprendimą.

7. Tobulinti susirinkimų ir pasitarimų organizavimo būdus, kad kiekvienas narys galėtų pasisakyti, nebijodamas kritikos, būtų galima keistis informacija, idėjomis. Pasitarimų metu naudotis įvairiomis technikomis – „proto šturmu“, „laiptų metodu“ ar kt., kurios mažintų grupinį mąstymą, konformizmą, socialinio dykinėjimo efektą.

8. Įdiegti asmenines bei grupės motyvavimo sistemas, kurios skatintų narius būti lojalius.

9. Skatinti mokytis bei tobulėti, sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti, tobulinti kompetencijas, propaguoti pokyčius, remti naujoves, taip skatinant komandos kūrybiškumą ir kuriant **inovatyvią komandą**.

Atsižvelgiant į tiriamų organizacijų skirtumus, galima patekti rekomendacijas atkirai:

UAB „Avenire“:

1. Organizuojant darbą komandoje, tiek vykdant atskirus projektus, tiek kasdieninėje bendroje organizacijos aplinkoje, ypatingą dėmesį skirti asmeninei ir komandos veiklos analizei (kuri komandoje visai nevykdoma); nusistatyti ir tobulinti veiklos normas, kurių reikia laikytis, nes jos padeda suprasti kaip reikia tam tikrais atvejais elgtis, leidžia susitelkti ties užduotimis; atkreipti dėmesį į komunikacijos efektyvumą, kad visi pasidalintų svarbia informacija; aiškiai paskirstyti užduotis, kad kiekvienas žinotų ką privalo daryti.

2. Komandos vadovas turi įvertinti savo indėlį į komandos veiklą, atkreipti dėmesį, kur jo, kaip vadovo, veiksmai daro įtaką tiek darbuotojų bendradarbiavimui, tiek informacijos perdavimui. Komandos vadovas turi stengtis tobulėti ir pats, ir skatinti narių tobulėjimą. Jis turi susimąstyti, kodėl darbuotojai nereikia pasitikėjimo tiek juo, tiek jo veikla. Pagal koreliacinę analizę, nepasitikėjimą vadovu reiškia tie nariai, kuriems atrodo, kad komandos vadovas neinformuoja darbuotojų visais komandą liečiančiais klausimais, neskatina bendradarbiavimo, neskatina tobulintis, teikti pasiūlymų dėl pokyčių. Galbūt pasirinktas ne tas vadovavimo stilius, gal reikia peržiūrėti užduočių paskirstymą ar įdiegti motyvavimo sistemą.

3. Išsiaiškinti, kodėl komandos tikslai nėra aiškūs ir suprantami. Reikia kartas nuo karto peržiūrėti siekiamus tikslus ir juos tikslinti, atsižvelgiant į pokyčius. Kaip rodo koreliacinė analizė, jei tikslai bus aiškūs ir suprantami, visi bus įsipareigoję pasiekti tikslą.

4. Darbuotojams aiškiau apibrėžti jų funkcinius vaidmenis ir atsakomybės sritis. Stengtis išlyginti komandinių vaidmenų disbalansą tiksliau pasiskirstant užduotis. Ieškant komandai naujo darbuotojo, atkreipti dėmesį, kokių komandinių vaidmenų savybių trūksta ir ieškoti tokio žmogaus, kuris užpildytų kitų narių trūkumus.

KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamentui:

1. Organizuojant darbą komandoje, didelį dėmesį skirti bendradarbiavimui bei komunikacijai, tobulinti sprendimų priėmimo būdus, konfliktų valdymo strategijas, susirinkimuose pasidalinti svarbia informacija, idėjomis, jei reikia, susirinkimus planuoti dažniau. Kaip rodo koreliacinė analizė, jei bus skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams, pagerės susirinkimų, pasitarimų organizavimas.

2. Komandos vadovui pabandyti labiau vadovauti ne autokratiškai, bet deleguojančiu stiliumi – perduoti atsakomybę už sprendimų priėmimą ir užduočių įgyvendinimą. Tada nariai labiau jaus savo asmeninę atsakomybę ir bus labiau įsipareigoję pasiekti tikslus (kaip rodo koreliacinė analizė).

3. Su komandos nariais aptarti kiekvieno atsakomybės sritis, dažniau dalintis lyderiavimo atsakomybe, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus. Kaip rodo koreliacinė analizė, tam įtakos turi motyvavimo sistemos tobulinimas.

LITERATŪRA

1. **Andrijauskaitė V.** Kaip suvaldyti besiblaškantį laivą // Vadovo pasaulis: verslo vadovui ir vadybininkui. – Vilnius: Pačiolis, 2002, Nr. 7-8, p. 45. – ISSN 1392-4761.
2. **Barsade S.** The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour // Administrative Science Quarterly – New York: Cornell University, 2002, Nr. 47, p. 644-675. - ISBN-13: 978-0324259162.
3. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė V.** Komunikacija: teorija ir praktika. - Kaunas: Technologija, 2007. - p. 215. - ISBN 9955-09-903-8.
4. **Bass A.** Why Is Team Communication Important When in Teams? <http://www.livestrong.com/article/105939-team-communication-important-teams/> [žiūrėta 2012 11 08].
5. **Beckhard R.** Optimizing team-building efforts // Journal of Contemporary Business. New York: Academy of Knowledge Process, 1972, Nr. 1(3), p. 23-32. – ISBN 2156-7506.
6. **Belbin M. R.** Team Roles at Work. - UK: Taylor & Francis Group, 1993. - 141 p. – ISBN 0750626755.
7. **Bennis W., Nanus B.** Lyderiai: Atsakomybės strategija. - Vilnius: Algarvė, 1998. – 239 p. - ISBN 9986-856-19-1.
8. **Bion W. R.** Experiences in Groups: and Other Papers. – London: Routledge, 1998. - 200 p.- ISBN 0415040205.
9. **Bosas A.** Strateginio valdymo mechanizmo vaidmuo didinant konkurencingumą // Mokslo darbai. Ekonomika. – Vilnius, 1999, Nr.49, - 12-16 p.
10. **Caproni P. J.** Management skills for everyday life: the practical coach (3rd edition). – New York: Prentice Hall, 2011. - 464 p. – ISBN 0136109667.
11. **Cohen S. G., Bailey D. E.** What makes Teams Work: Group Effectiveness. Research from the shop floor to the Executive suite// Journal of Management, 1997, 23t., Nr. 3, p. 239-290. <http://jom.sagepub.com/content/23/3/239.full.pdf+html> [žiūrėta 2012 11 08].
12. **Cole G. A.** Strategic management: theory and practice. - London: Cengage Learning EMEA, 2003. - 256 p. – ISBN 1844800873.
13. **Crow K.** Effective team member communication. <http://www.npd-solutions.com/communication.html> [žiūrėta 2012 11 08]
14. **Davenport T. O.** Human Capital. What it is and why people invest it. - San Francisco: Jossey – Bass, 1999. – 272 p. – ISBN 0787940151.

15. **Dromantas M.** Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje // *Viešoji politika ir administravimas*. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr.22, p. 29-40. - ISSN 1648-2603.
16. **Drucker P. F.** Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004. - 225 p. - ISBN 9949-10-533-1.
17. **Dubrin A. J.** Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. - Boston: South-Western College Pub, 2012. – 560 p. – ISBN 113343522X.
18. **Evans C. R., Dion K. L.** Group cohesion and performance. A meta-analysis // *Small Group Research*. - New Jersey: Wiley-Blackwell, 1991, No 22(2), p. 165-186 – ISBN: 1461400244.
19. **Fiedler F. E.** The contingency model and the Dynamics of the leadership process// *Advances in experimental social psychology*. - New York: Academic Press, 1978, Vol. 11, p. 37-112. - ISBN: 978-0-12-015211-7.
20. **Gardner J. W.** On Leadership. - New York: The Free Press, 1993. – 220 p. – ISBN 0029113121.
21. **Goleman D. ir kt.** Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinę intelektą. - Kaunas: Smaltija, 2007. – 304 p. - ISBN: 9955707089.
22. **Graham H. T.** Human resources management. Sixth edition - London: Pitman, 1991. – 339 p. – ISBN 0712110283.
23. **Gražulis V. ir kt.** Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 408 p. – ISBN: 9789955194521.
24. **Hackman J. R.** Groups that work (and those that don't): Creating Conditions for effective teamwork. - San Francisko: Jossey –Bass, 1990. - 512 p. - ISBN 1555421873.
25. **Harvey T. R., Drolet B.** Building teams, building people: expanding the fifth resource. – Oxford: ScarecrowEducation, 2004. – 232 p. – ISBN 1578861411.
26. **Hersey P., Blanchard K.** Life-cycle theory of leadership // *Training and Development Journal* - New Jersey: Wiley-Blackwell, 1996, Vol. 23, p. 42-47 - ISSN: 1360-3736.
27. **Hoevermeyer V. A.** How effective is your team? // *Training & Development*. - New Jersey: Wiley-Blackwell, 1993, 47(9), p. 67-71 - ISSN: 1468-2419.
28. **Yates F. J.** Sprendimų valdymas. - Kaunas: Smaltija, 2004. – 224 p. - ISBN: 9955551275.
29. **Yukl G. A.** Leadership in Organizations (8th edition). - New Jersey: Prentice Hall, 2012. – 528 p. – ISBN 0132771861.
30. **Jacikevičius A.** Žmonių grupių (socialinė) psichologija. - Vilnius: Žodynas, 1995. – 104 p. - ISBN 9986-465-18-4.

- 31. Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. – ISBN 9986-13-433-1.
- 32. Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (2-asis patais. ir papild. leid). - Kaunas: Technologija, 2002. – 398 p. - ISBN 9986-948-65-7.
- 33. Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija. Vadovėlis. - Kaunas : Technologija, 2001. – 327 p. - ISBN 9955 - 09 - 078 – 2.
- 34. Katzenbach J. R., Smith D. K.** The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. - New York: Collins Business Essentials: Harper Business Essentials, 2003. - 320 p. - ISBN 0060522003.
- 35. Lafasto F., Larson C.** When teams work best. – California: Sage Publikations, 2001. – p.221 – ISBN 0761923667.
- 36. Leigh A., Maynard M.** Leading Your Team: how to involve and inspire teams. – London: Nicholas Braley, 1995. – 224 p. - ISBN 185788101X.
- 37. Lukauskaitė K.** Kaip sutelkti komandą bendram tikslui
<http://www.nlpcentras.lt/2010/11/07/kaip-sutelkti-komanda-bendram-tikslui/> [žiūrėta 2012 12 27]
- 38. Lussier R. N., Achua C. F.** Leadership: Theory, Application, Skill Development. - Stamford: South-Western Cengage Learning 4 th ed., 2010. – 552 p. – ISBN 9780324596557.
- 39. Mohrman S. A. at al.** Designing team based organizations: New Forms for Knowledge Work. - San Francisco: Jossey-Bass, 1995. – 389 p. - ISBN 0-7879-0080-X.
- 40. Neverauskas B. ir kt.** Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija, 2011 – 143 p. - ISBN 9955-09-497-4.
- 41. Northouse P. G.** Lyderystė. Teorija ir praktika. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. – 336 p. – ISBN 978-9986-850-63-2.
- 42. Pečkaitis J. S, Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 80 p. - ISBN 978-9955-19-083-7.
- 43. Picard C. A.** Mediating Interpersonal and Small Group Conflict. New edition: Revised and updated. - National - Library of Canada Cataloguing in Publication, 2002. – 161 p. - ISBN 0919614-99-X.
- 44. Pransys T.** Komandinis darbas // Marketingas, 2006, Nr. 7-8
<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/4544f4f5e8fd1> [žiūrėta 2012 12 27]
- 45. Pritchard R. D. at al.** Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity // Journal of Applied Psychology. – Washington: American Psychological Association, 1998, Nr. 73, p. 337-358. - ISSN: 0021-9010.

46. **Raižienė S., Endriulaitienė A.** Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 216 p. – ISBN 978-9955-19-107-0.
47. **Razauskas R.** Aš vadovas. – Vinius: Pačiolis, 1997. – 166 p. - ISBN 9986-487-40-4.
48. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.- 374 p. - ISBN 9986-850-46-0.
49. **Ros J.** Build a great Team. – London: Financial Times Management, 2002. – 176 p. – ISBN 0273663232.
50. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – 278 p. - ISBN:9986091861.
51. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. - ISBN 9986-13-818-3.
52. **Schein E.** Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004 – 464 p. - ISBN-10:0787975974.
53. **Scholtes P. R. at al.** The Team Handbook. Third edition. – Madison: Oriel Incorporated, 2003. – 400 p. – ISBN 1884731260.
54. **Shea G., Guzzo R.** Group effectiveness: What really matters? // Sloan Management Review. - USA: Massachusetts Institute of Technology, 1987, Nr. 28, p. 25-31. – ISBN 0787962139.
55. **Smilga E., Bosas A.** Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 12, 1999. – p. 211-225. - ISSN 1392-1142.
56. **Smith K., Berg D. N.** Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics – New York: Wiley, 1997. – 336 p. - ISBN: 978-0-7879-3948-9.
57. **Stoner J. A. F. ir kt.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. - 660 p. – ISBN 9986-850-28-2.
58. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba. – Kaunas: Technologija, 2005. - 266 p. – ISBN 9955-09-860-0.
59. **Šalkauskienė L. ir kt.** Komandinis darbas paslaugų sferoje. Mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija, 2006. – 132 p. - ISBN 978-9955-655-96-1.
60. **Šalkauskienė L., Vveinhardt J.** Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, Nr. 48, p. 139-149. – ISSN 1392-1142.
61. **Šimanskienė L., Seilius A.** Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 48, 2008, p.107-121 – ISSN 1392-1142.

- 62. Tamošiūnas T.** Projektų metodas ugdymo praktikoje. - Šiauliai: ŠU leidykla, 1999. – 174 p. - ISBN 9986-38-184-3.
- 63. Thomas K. W.** Conflict and Conflict Management in M. D. Dunnette (Ed.) // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. - Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 889-935. – ISBN 0528629123.
- 64. Vijeikienė B., Vijeikis J.** Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000. – 136 p. - ISBN 9986-03-577-5.
- 65. West M. A.** Efektyvus komandinis darbas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2011. – 200 p. - ISBN 978-9986-850-62-5.
- 66. Zaleznik A.** Managers and leaders: Are they different? // Harvard Business Review. – Boston: Harvard Business Publishing, 70 (2), 1992, p. 126–135. - ISBN: 0875842682.
- 67. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д.** Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд) - Москва: Речь, 2003. - 144 с. - ISBN: 5-9268-0232-6.

Šukliauskienė L. Komandinio darbo organizavimo patirtis, rezervų paieška (2 organizacijų patirties lyginamoji analizė) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 125 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirta komandinio darbo organizavimo patirtis UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, padaryta šių organizacijų komandinio darbo organizavimo patirties lyginamoji analizė. Teorinėje dalyje atskleista komandinio darbo organizavimo samprata, išanalizuoti komandinio darbo organizavimo ypatumai – komandinio darbo bruožai, grupės tapimas komanda, komandos formavimosi prielaidos, komandos narių vaidmenų svarba, vadovo vaidmuo formuojant komandą, efektyvumą įtakojantys veiksniai ir sėkmingos komandos gyvavimo sąlygos. Metodologinėje dalyje pateikiamas tyrimo metodinis pagrindimas ir jo organizavimo tvarka, iškeliamos tyrimo hipotezės, pagrindžiami tyrimo metodai. Atliekant tyrimą, buvo nustatyti pagrindiniai komandinio darbo ypatumai ir kliūtys. Komandinio darbo tobulinimui ir efektyvumo siekimui, pateiktos rekomendacijos ir siūlymai.

Raktiniai žodžiai: komanda, komandinis darbas, komandos formavimosi stadijos, komandiniai narių vaidmenys, lyderis, komandos efektyvumas.

Šukliauskienė L. Teamwork Organisation Experience, Search of Reserves (Comparative Analysis of 2 Organisations) / Master Thesis of Human Resources Management. Supervisor Prof. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – p. 123.

ANNOTATION

In master thesis teamwork organisation experience in JSC “Avenire” and in Ministry of National Defence, Armament and Control Systems Department was investigated, comparative analysis of teamwork organisation experience in these two organisations was done. In theoretical part teamwork organisation conception was revealed, teamwork organisation peculiarities were analysed – teamwork features, group turning into team, team formation premises, importance of team members’ roles, role of the head in the process of team formation, factors influencing team efficiency and conditions of successful team existence. In methodology part methodical reasoning of the research and its organisation order was presented, hypothesis of the research was raised; methods of the research were validated. Conducting the research, main teamwork peculiarities and obstacles were found out. For improvement of teamwork and reaching of efficiency, recommendations and suggestions were given.

Key words: team, team work, team formation stages, roles of team members, leader, team efficiency.

Šukliauskienė L. Komandinio darbo organizavimo patirtis, rezervų paieška (2 organizacijų patirties lyginamoji analizė) / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 125 p.

SANTRAUKA

Dabartiniu laikotarpiu komandos vis dažniau tampa organizacijos struktūriniu pagrindu. Dirbdami drauge žmonės pasiekia našesnių rezultatų nei atskiri individai, įneša didesnę indėlį į organizacijos uždavinių įgyvendinimą bei jos sėkmę. Darbas komandose veiksmingas dėl daugelio priežasčių: organizacijos greičiau reaguoja į vykstančius pokyčius, jose skatinamos naujovės, galimybė efektyviau mokytis, kokybiškas sprendimų priėmimas, kūrybiškumas ir t.t. Visų komandos narių indėlis, t.y. darbas kartu, sukuria sinerginį efektą. Tačiau ne visos organizacijos skiria pakankamai dėmesio efektyviam komandiniam darbui. Pokyčiai išorinėje bei vidinėje organizacijos aplinkoje turi skatinti organizacijas ieškoti būdų kaip stiprinti bei efektyvinti komandinį darbą. Tai sąlygoja šio darbo **aktualumą**. Šiame magistriniame darbe atskleisti komandinio darbo ypatumai nedidelėse komandose, palygintas viešojo ir privataus sektoriaus komandų organizavimas. Tai apibrėžia **darbo naujumą**.

Darbo tikslas. Išanalizuoti kokios yra pagrindinės komandinio darbo organizavimo problemos, surasti kokių išteklių ribotumas labiausiai kliudo efektyviam komandų darbui ir rasti sprendimus bei rezervus jo tobulinimui. **Tyrimo objektas.** Dviejų organizacijų (UAB „Avenire“ ir KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento) komandinio darbo organizavimo patirtis. Darbe analizuojama **problema** - komandinio darbo organizavimo kliūtys mažina įmonių veiklos efektyvumą. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai įtakoja komandinį darbą ir kokios yra esminės organizacinės ir vadybinės komandinio darbo organizavimo kliūtys, su kuriomis susiduria organizacijos. Tikslo siekimui buvo numatyti šie **darbo uždaviniai**: 1) išanalizuoti mokslinę literatūrą komandinio darbo organizavimo tema; 2) ištirti dviejų organizacijų komandinio darbo organizavimo patirtį; 3) padaryti šių organizacijų komandinio darbo organizavimo patirties lyginamąją analizę; 4) pasiūlyti priemones, kurios padėtų šioms organizacijoms efektyvinti komandinį darbą.

Tyrimo metodika. Tyrimas buvo atliekamas, pasitelkiant šiuolaikinės – mokslinės literatūros analizę, anketinę tiriamų organizacijų darbuotojų apklausą, statistinį tyrimo duomenų apdorojimą ir analizę.

Buvo išsikeltos dvi **tyrimo hipotezės**: I – Viešųjų ryšių agentūroje „Avenire“ komanda yra suburta iš skirtingesnių komandinių vaidmenų savybių turinčių narių, nei KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente; II – komandų organizavimo galimybės nėra pilnai išnaudotos, todėl yra dideli rezervai komandinio darbo tobulinimui. Pirmoji hipotezė nepasitvirtino: skirtingesni komandiniai vaidmenys vyrauja KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente. Tačiau abiejose tiriamosiose organizacijose yra žymus komandinių vaidmenų trūkumas. Antroji hipotezė pasitvirtino. **Pagrindinė tyrimo išvada** – tiek UAB „Avenire“, tiek KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente, yra dideli rezervai komandinio darbo tobulinimui: komandos organizavimo procesuose, komandos valdyme, funkcinų bei komandinių vaidmenų pasiskirstyme ir atlikime, komandos tikslų išsiaiškinime ir atsakomybės supratime.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro trys dalys. **Teorinėje dalyje** apžvelgiama mokslinė literatūra, išanalizuojamos komandinio darbo organizavimo ypatybės, komandos formavimosi stadijos, narių vaidmenys, komandos vadovo vaidmuo, efektyvumą įtakojantys veiksniai. **Metodologinėje dalyje** pateikiamas tyrimo metodinis pagrindimas ir jo organizavimo tvarka, tiriamų organizacijų pristatymas, respondentų charakteristikos. **Tiriamajoje dalyje** analizuojama tiriamų organizacijų komandinio darbo organizavimo patirtis, daroma lyginamoji analizė. Išnagrinėjus apklausos anketų (organizacijų darbuotojų) duomenis, nustatomos pagrindinės komandinio darbo organizavimo kliūtys. Pateikiamos išvados ir siūlymai kaip efektyvinti ir tobulinti komandinį darbą.

Šukliauskienė L. Teamwork Organisation Experience, Search of Reserves (Comparative Analysis of 2 Organisations) / Master Thesis of Human Resources Management. Supervisor Prof. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – p. 125.

SUMMARY

Nowadays teams more and more frequently become the background of organisation structure. Working together people reach more efficient results than separate individuals, their input in implementing organisation goals and reaching success is more significant. Work in teams is successful because of many reasons: organisations faster react to changes, innovations are welcome in organisations, possibilities to learn more efficiently, taking of qualitative decisions, creativity and etc. Input of all team members, i.e. work together creates synergetic effect. However not all organisations pay enough attention to efficient teamwork. Changes outside and inside of the organisation have to encourage organisation to search for ways how to strengthen teamwork and make it more efficient. It determines **topicality** of this thesis. In the following master thesis peculiarities of teamwork in small teams are revealed, team organisation in private and public sectors is compared. It determines **thesis originality**.

Goal of the thesis. To analyse what are the main problems of teamwork organisation, to find out the lack of what resources mostly disturb efficient teamwork and to find solutions and reserves for improving it. **Research object.** Teamwork organisation experience in two organisations (JSC “Avenire” and in Ministry’s of National Defence Armament and Control Systems Department). **Problem** analysed in the thesis – teamwork organisation obstacles decrease efficiency of companies’ efficiency. Therefore it is important to find out what factors influence teamwork and what are essential obstacles of organizational and managing teamwork organisation which organisations have to face. To implement the goal, the following **tasks** were set: 1) to analyse scientific literature on teamwork organisation; 2) to investigate the experience of two organisations teamwork organisation experience; 3) to do a comparative analysis of both organisations’ team work organisation experience; 4) to suggest means, which would help these organisations to make teamwork more efficient.

Methods of the research. Research was conducted using contemporary methods – scientific literature analysis, survey of employees using a questionnaire, statistical research data handling and analysis.

Two **hypothesis** of the research were raised: I – Public relations agency’s “Avenire” team consists of members having different team roles in comparison with team roles in Ministry’s of National Defence

Armament and Control Systems Department; II – team organisation possibilities are not fully used, therefore there are big reserves for teamwork improvement. The first hypothesis was not confirmed: more different team roles exist in Ministry's of National Defence Armament and Control Systems Department. However in both investigated organisations there is a significant lack of team roles. The second hypothesis was confirmed. The main **finding** of the research – in JSC “Avenire” and in Ministry's of National Defence Armament and Control Systems Department there are big reserves for improvement of teamwork organisation: in team organisation processes, in team management, in distribution and performance of functional and team roles, in sorting of team aims and in understanding of responsibility.

Structure of the thesis. Master thesis consists of 3 parts. In theoretical part scientific literature is being reviewed, peculiarities of teamwork organisation, team formation stages, member roles, role of the head of the team and factors influencing efficiency are being analysed. In **methodological part** research methodical reasoning and its organisation order, presentation of researched companies and characteristics of the respondents are being presented. In the **research part** teamwork organisation experience of investigated organisations is being analysed, comparative analysis is made. After the analysis of questionnaires' (of organisations' employers) data, the main obstacles of teamwork organisation are found out. Conclusions and suggestions how to improve and make team work more efficient are being presented.

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiami respondentai, Mykolo Romerio universiteto magistrantė Ligita Šukliauskienė atlieka tyrimą tema „Komandinio darbo organizavimo patirtis, rezervų paieška (2 organizacijų patirties lyginamoji analizė)“.

Sutikdami užpildyti anketą Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra atskleisti komandinio darbo organizavimo ypatumus Jūsų organizacijoje bei nustatyti Jūsų komandinį vaidmenį komandoje ir kuo Jūs galite būti naudingi komandiniame darbe.

Anketa anoniminė, jos duomenys bus panaudojami tik apibendrintai. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų. Anketos pildymas užtruks iki 15 min.

I Bendra informacija:

1. Lytis:

Vyras	
Moteris	

2. Amžius:

Iki 25 m.	
Daugiau 25 – 35 m.	
Daugiau 35 – 50 m.	
Daugiau 50 m.	

3. Įgytas išsilavinimas:

Vidurinis	
Nebaigtas aukštasis	
Bakalauras	
Magistras	

4. Užimamos pozicijos:

Direktorius / vadovas	
Pavadootojas / projektų direktorius / kūrybos direktorius	
Projektų vadovas / specialistas	

5. Darbo stažas šioje organizacijoje:

Iki 1 metų	
Daugiau 1 - 2 metai	
Daugiau 2 - 4 metai	
Daugiau kaip 4 metai	

6. Koks jūsų organizacijoje vyrauja komandinis darbas?

Visa organizacija dirba kaip viena komanda	
Komanda suburiama projektui įgyvendinti ar užduočiai atlikti	

7. Kaip apibūdintumėte savo **komandą**?

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

Vadovas nustato tikslus ir pasako ką reikia daryti pagal suformuotus uždavinius; toleruojama daugiau individuali atsakomybė, savarankiškas užduočių vykdymas; pasikeitimas informacija – menkas.	
Vykdomos užduotys dažniausiai suprantamos kaip vadovo pavedimas, kuris turi būti įvykdytas, nesusiejant su esamais ištekliais, aplinkos sąlygomis ir kt. veiksniais; nereti konfliktai dėl asmeninės įtakos; įtampa tarp narių.	
Pripažįstama atskiro nario asmeninės lyderystės teisė pagal individualius jo gebėjimus, vyksta adekvačių bendro darbo metodų paieška užduočių vykdymui, nariai prisitaiko vienas prie kito, pozityviai sprendžiami konfliktai.	
Darbo organizavimas grindžiamas įgytomis komandos narių kompetencijomis; nariai yra susiję tarpusavio pagalbos principais, solidarių sprendimų priėmimu, būdingas sutelktumas, solidarumas, laiku reaguojama į vykstančius pokyčius, lyderystė – besikeičianti; kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną.	

II Komandos organizavimo ypatumai jūsų organizacijoje

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8.	Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti					
9.	Nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė					

10.	Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė					
11.	Komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai					
12.	Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai					
13.	Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas					
14.	Kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai					
15.	Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų					
16.	Komandoje visi pasidalina svarbia informacija					
17.	Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos					
18.	Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą					
19.	Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas					
20.	Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu					

III Vadovavimas komandai

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
21.	Komandos vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus					
22.	Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais					
23.	Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais					
24.	Komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis					
25.	Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą					
26.	Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla					
27.	Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinama tarp visų komandos narių					

28.	Darbuotojai skatinami tobulintis					
29.	Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių					

IV Komandos orientacija į tikslus ir atsidavimas darbui

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
30.	Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami					
31.	Komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą					
32.	Komandos nariai nevengia savo asmeninės atsakomybės					
33.	Aš save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną)					
34.	Aš mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą					

V Funkcinis ir asmeninis (komandinis) vaidmuo komandoje

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

Funkcinio vaidmens tyrimas

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
35.	Aš žinau savo funkcinį vaidmenį pagal paskirtą poziciją ir jo laikausi	5	4	3	2	1
36.	Mano atsakomybės sritys yra aiškiai apibrėžtos	5	4	3	2	1

Asmeninio vaidmens tyrimas

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
37.	Aš gebu pastebėti ir pasinaudoti naujomis galimybėmis					
38.	Aš galiu gerai dirbti su įvairiais žmonėmis					
39.	Naujų idėjų siūlymas yra didžiausias mano privalumas					
40.	Aš gebu gerai užbaigti nustatytą užduotį (projektą), nes man patinka intensyvus darbas					
41.	Man nepatinka, jei susitikimai nėra gerai suplanuoti ir prastai organizuoti					

42.	Esu linkęs per daug kalbėti, kai komanda pradeda aptarinėti naujas idėjas					
43.	Kolegos dažnai mano, kad aš be reikalo nerimauju dėl smulkmenų					
44.	Manimi galima pasikliauti ir tikėtis sulaukti ko nors originalaus					
45.	Esu visada pasirengęs paremti gerą pasiūlymą bendrų interesų labui					
46.	Mano gebėjimas spręsti gali padėti priimti teisingus sprendimus					
47.	Manimi galima pasikliauti, nes aš pasirūpinsiu, kad visi būtini darbai būtų suorganizuoti					
48.	Dažnai randu reikiamų argumentų nepagrįstiems teiginiais atremti					
49.	Dažnai vengiu akivaizdžių dalykų ir galiu nustebinti netikėtomis idėjomis					
50.	Nedvejodamas apsisprendžiu, kai reikia priimti sprendimus					
51.	Man patinka jausti, kad turiu įtakos geriems tarpusavio santykiams					
52.	Aš darau stiprų poveikį komandos sprendimams					
53.	Man patinka darbui skirti visą savo dėmesį					
54.	Džiaugiuosi atradęs veiklą, kuri žadina mano vaizduotę					
55.	Jei netikėtai gaučiau sunkią užduotį, turėčiau mažai laiko ir nepažinočiau žmonių, rasčiau būdą, kaip sumažinti savo darbo krūvį, aiškindamas ką gali nuveikti kiti darbuotojai					
56.	Jei netikėtai gaučiau sunkią užduotį, turėčiau mažai laiko ir nepažinočiau žmonių, neprarasčiau savitvardos ir gebėčiau racionaliai mąstyti					
57.	Jei netikėtai gaučiau sunkią užduotį, turėčiau mažai laiko ir nepažinočiau žmonių, jei tik matyčiau, kad bendradarbiai nedaro pažangos, būčiau pasiruošęs perimti vadovavimą.					
58.	Aš dažnai pasidarau nekantrus žmonėms, kurie trukdo procesui					
59.	Man sunku pradėti darbą, kol lieka neaiškūs tikslai					
60.	Aš reikalauju, kad kiti padarytų tai, ko aš pats neįstengiu padaryti					

VI Komandos efektyvumo vertinimas – kokie komandinio darbo tobulinimo būdai, Jūsų manymu, būtų efektyviausi?

(Teiginiui pasirinkti vieną atsakymo variantą)

	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
61.	Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas					
62.	Reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas					
63.	Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui					
64.	Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinis siekiamų tikslų tikslinimas					
65.	Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas					
66.	Organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus					
67.	Motyvacijos sistemos tobulinimas					
68.	Vadovavimo stiliaus pasirinkimas					
69.	Susirinkimų, pasitarimų organizavimas					
70.	Nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas					

Dėkoju už bendradarbiavimą!

KORELIACINĒS ANALIZĒS LENTEĻĒS

1 lentelē. Teiginių apie komandos organizavimo ypatumus UAB „Avenire” koreliacinē analizē

	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
8. Correlation Coefficient	,754**	,702*	,779**	,645*	,018	,343	,193	,074	,266	,266	,491	,672*
Sig. (2-tailed)	,005	,011	,003	,024	,956	,275	,548	,820	,403	,403	,105	,017
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
9. Correlation Coefficient		,606*	,563	,658*	-,016	,341	,484	,262	,209	,369	,518	,466
Sig. (2-tailed)		,037	,056	,020	,961	,277	,111	,412	,515	,238	,084	,127
N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
10 Correlation Coefficient			,783**	,423	-,247	,011	-,089	,070	,039	,447	,284	,417
Sig. (2-tailed)			,003	,171	,439	,974	,783	,829	,905	,146	,372	,177
N			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
11 Correlation Coefficient				,337	,118	,000	,230	,363	,342	,660*	,571	,657*
Sig. (2-tailed)				,284	,714	1,000	,472	,247	,277	,019	,052	,020
N				12	12	12	12	12	12	12	12	12
12 Correlation Coefficient					,025	,240	,082	-,034	,170	,243	,473	,220
Sig. (2-tailed)					,939	,452	,800	,917	,597	,447	,120	,491
N					12	12	12	12	12	12	12	12
13 Correlation Coefficient						,304	,643*	,519	,846**	,432	,627*	,528
Sig. (2-tailed)						,337	,024	,084	,001	,161	,029	,078
N						12	12	12	12	12	12	12
14 Correlation Coefficient							,463	-,041	,437	-,004	,472	,605*
Sig. (2-tailed)							,129	,898	,155	,990	,121	,037
N							12	12	12	12	12	12
15 Correlation Coefficient								,557	,694*	,366	,577*	,461
Sig. (2-tailed)								,060	,012	,243	,049	,132
N								12	12	12	12	12
16 Correlation Coefficient									,700*	,700*	,425	,391
Sig. (2-tailed)									,011	,011	,168	,209
N									12	12	12	12
17 Correlation Coefficient										,533	,627*	,644*
Sig. (2-tailed)										,074	,029	,024
N										12	12	12
18 Correlation Coefficient											,775**	,541
Sig. (2-tailed)											,003	,070
N											12	12
19 Correlation Coefficient												,778**
Sig. (2-tailed)												,003
N												12

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2 lentelė. Teiginių apie komandos organizavimo ypatumus KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente koreliacinė lentelė

	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
8. Correlation Coefficient	,494*	,319	,528**	,298	,557**	,527**	,723**	-,070	,637**	,526**	,279	,464*
Sig. (2-tailed)	,012	,120	,007	,148	,004	,007	,000	,739	,001	,007	,177	,020
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
9. Correlation Coefficient		,566**	,609**	-,004	,416*	,384	,241	,040	,546**	,497*	,021	,336
Sig. (2-tailed)		,003	,001	,987	,039	,058	,245	,851	,005	,011	,922	,101
N		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
10. Correlation Coefficient			,579**	,560**	,837**	,359	,429*	,532**	,830**	,845**	,539**	,681**
Sig. (2-tailed)			,002	,004	,000	,078	,032	,006	,000	,000	,005	,000
N			25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
11. Correlation Coefficient				,102	,462*	,387	,530**	-,104	,695**	,606**	-,033	,352
Sig. (2-tailed)				,626	,020	,056	,006	,622	,000	,001	,876	,084
N				25	25	25	25	25	25	25	25	25
12. Correlation Coefficient					,636**	,625**	,664**	,740**	,481*	,586**	,760**	,631**
Sig. (2-tailed)					,001	,001	,000	,000	,015	,002	,000	,001
N					25	25	25	25	25	25	25	25
13. Correlation Coefficient						,458*	,550**	,375	,887**	,845**	,655**	,739**
Sig. (2-tailed)						,021	,004	,064	,000	,000	,000	,000
N						25	25	25	25	25	25	25
14. Correlation Coefficient							,632**	,231	,460*	,492*	,190	,615**
Sig. (2-tailed)							,001	,266	,021	,013	,362	,001
N							25	25	25	25	25	25
15. Correlation Coefficient								,228	,596**	,670**	,486*	,438*
Sig. (2-tailed)								,272	,002	,000	,014	,028
N								25	25	25	25	25
16. Correlation Coefficient									,314	,411*	,624**	,364
Sig. (2-tailed)									,126	,041	,001	,073
N									25	25	25	25
17. Correlation Coefficient										,946**	,497*	,737**
Sig. (2-tailed)										,000	,012	,000
N										25	25	25
18. Correlation Coefficient											,604**	,752**
Sig. (2-tailed)											,001	,000
N											25	25
19. Correlation Coefficient												,642**
Sig. (2-tailed)												,001
N												25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Paiškinimai: 8. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti; 9. Nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė; 10. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė; 11. Komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai; 12. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai; 13. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas; 14. Kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai; 15. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų; 16. Komandoje visi pasidalina svarbia informacija; 17. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos; 18. Komandoje yra grįžtamas ryšys apie jos darbo vertinimą; 19. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas; 20. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu.

3 lentelė. Teiginių apie vadovavimą komandai UAB „Avenire“ koreliacinė analizė

	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.
21 Correlation Coefficient	,465	,313	-,174	,160	,292	,182	,244	,298
· Sig. (2-tailed)	,128	,322	,588	,619	,357	,570	,445	,348
N	12	12	12	12	12	12	12	12
22 Correlation Coefficient		,578*	-,200	,362	,449	,450	,277	,515
· Sig. (2-tailed)		,049	,532	,247	,143	,142	,383	,087
N		12	12	12	12	12	12	12
23 Correlation Coefficient			-,058	,819**	,894**	,680*	,853**	,785**
· Sig. (2-tailed)			,859	,001	,000	,015	,000	,002
N			12	12	12	12	12	12
24 Correlation Coefficient				,126	,034	,356	-,205	-,223
· Sig. (2-tailed)				,695	,915	,256	,522	,486
N				12	12	12	12	12
25 Correlation Coefficient					,889**	,639*	,814**	,814**
· Sig. (2-tailed)					,000	,025	,001	,001
N					12	12	12	12
26 Correlation Coefficient						,599*	,810**	,724**
· Sig. (2-tailed)						,040	,001	,008
N						12	12	12
27 Correlation Coefficient							,473	,429
· Sig. (2-tailed)							,121	,164
N							12	12
28 Correlation Coefficient								,746**
· Sig. (2-tailed)								,005
N								12

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4 lentelė. Teiginių apie vadovavimą komandai KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente koreliacinė analizė

	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.
21 Correlation Coefficient	,298	,765**	,025	,523**	,637**	,455*	,098	,389
· Sig. (2-tailed)	,148	,000	,905	,007	,001	,022	,640	,055
N	25	25	25	25	25	25	25	25
22 Correlation Coefficient		,395	,414*	,869**	,597**	,352	,527**	,609**
· Sig. (2-tailed)		,051	,040	,000	,002	,084	,007	,001
N		25	25	25	25	25	25	25
23 Correlation Coefficient			,252	,511**	,870**	,813**	,259	,553**
· Sig. (2-tailed)			,225	,009	,000	,000	,210	,004
N			25	25	25	25	25	25
24 Correlation Coefficient				,208	,302	,199	,228	,392
· Sig. (2-tailed)				,318	,143	,340	,272	,053
N				25	25	25	25	25
25 Correlation Coefficient					,695**	,246	,536**	,673**
· Sig. (2-tailed)					,000	,236	,006	,000
N					25	25	25	25
26 Correlation Coefficient						,695**	,457*	,843**
· Sig. (2-tailed)						,000	,022	,000
N						25	25	25
27 Correlation Coefficient							,064	,324
· Sig. (2-tailed)							,762	,114
N							25	25
28 Correlation Coefficient								,608**
· Sig. (2-tailed)								,001
N								25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Paiškinimai: 21. Komandos vadovas atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus; 22. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais; 23. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą liečiančiais klausimais; 24. Komandos vadovas leidžia patiems darbuotojams daryti sprendimus, liečiančius užduotis; 25. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą; 26. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla; 27. Lyderiavimo atsakomybė yra pasidalinama tarp visų komandos narių; 28. Darbuotojai skatinami tobulintis; 29. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių.

5 lentelė. Teiginių apie orientaciją į tikslus ir atsidavimą darbui UAB „Avenire“ koreliacinė analizė

	31.	32.	33.	34.
30. Correlation Coefficient	,786**	,518	,443	,258
Sig. (2-tailed)	,002	,084	,149	,418
N	12	12	12	12
31. Correlation Coefficient		,598*	,546	,470
Sig. (2-tailed)		,040	,066	,124
N		12	12	12
32. Correlation Coefficient			,156	-,128
Sig. (2-tailed)			,628	,691
N			12	12
33. Correlation Coefficient				,374
Sig. (2-tailed)				,231
N				12

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6 lentelė. Teiginių apie vadovavimą komandai KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente koreliacinė analizė

	31.	32.	33.	34.
30. Correlation Coefficient	,763**	,408*	,189	-,216
Sig. (2-tailed)	,000	,043	,365	,299
N	25	25	25	25
31. Correlation Coefficient		,623**	,090	-,262
Sig. (2-tailed)		,001	,668	,206
N		25	25	25
32. Correlation Coefficient			,386	,000
Sig. (2-tailed)			,057	,998
N			25	25
33. Correlation Coefficient				,246
Sig. (2-tailed)				,236
N				25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Paiškinimai: 30. Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami; 31. Komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą; 32. Komandos nariai nevengia savo asmeninės atsakomybės; 33. Aš save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną); 34. Aš mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą.

7 lentelė. Teiginių apie komandos efektyvumo vertinimą – komandinio darbo tobulinimo būdus
UAB „Avenire” koreliacinė analizė

	62.	63.	64.	65.	66.	67.	68.	69.	70.
61. Correlation Coefficient	,337	,478	,584*	,791**	,185	,646*	-,057	,741**	,719**
Sig. (2-tailed)	,284	,116	,046	,002	,566	,023	,860	,006	,008
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
62. Correlation Coefficient		,322	,283	,365	,362	,271	,067	,067	,460
Sig. (2-tailed)		,307	,372	,243	,247	,394	,837	,837	,132
N		12	12	12	12	12	12	12	12
63. Correlation Coefficient			,642*	,626*	,824**	,500	-,054	,245	,317
Sig. (2-tailed)			,024	,029	,001	,098	,866	,442	,315
N			12	12	12	12	12	12	12
64. Correlation Coefficient				,807**	,556	,345	-,326	,512	,715**
Sig. (2-tailed)				,002	,061	,272	,301	,089	,009
N				12	12	12	12	12	12
65. Correlation Coefficient					,387	,622*	-,157	,659*	,777**
Sig. (2-tailed)					,214	,031	,625	,020	,003
N					12	12	12	12	12
66. Correlation Coefficient						,237	,206	,047	-,014
Sig. (2-tailed)						,458	,521	,885	,966
N						12	12	12	12
67. Correlation Coefficient							,330	,278	,490
Sig. (2-tailed)							,295	,381	,106
N							12	12	12
68. Correlation Coefficient								-,149	-,435
Sig. (2-tailed)								,643	,158
N								12	12
69. Correlation Coefficient									,546
Sig. (2-tailed)									,066
N									12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**8 lentelė. Teiginių apie komandos efektyvumo vertinimą – komandinio darbo tobulinimo būdus
KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamente koreliacinė analizė**

		62.	63.	64.	65.	66.	67.	68.	69.	70.
61.	Correlation Coefficient	,590**	,421*	,410*	,345	,160	,247	,388	,498*	,402*
	Sig. (2-tailed)	,002	,036	,042	,092	,444	,235	,055	,011	,046
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
62.	Correlation Coefficient		,571**	,598**	,636**	,542**	,567**	,697**	,457*	,695**
	Sig. (2-tailed)		,003	,002	,001	,005	,003	,000	,022	,000
	N		25	25	25	25	25	25	25	25
63.	Correlation Coefficient			,744**	,273	,285	,506**	,635**	,850**	,831**
	Sig. (2-tailed)			,000	,188	,168	,010	,001	,000	,000
	N			25	25	25	25	25	25	25
64.	Correlation Coefficient				,658**	,558**	,738**	,629**	,703**	,573**
	Sig. (2-tailed)				,000	,004	,000	,001	,000	,003
	N				25	25	25	25	25	25
65.	Correlation Coefficient					,941**	,789**	,752**	,469*	,474*
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,000	,018	,017
	N					25	25	25	25	25
66.	Correlation Coefficient						,777**	,763**	,505**	,484*
	Sig. (2-tailed)						,000	,000	,010	,014
	N						25	25	25	25
67.	Correlation Coefficient							,792**	,525**	,541**
	Sig. (2-tailed)							,000	,007	,005
	N							25	25	25
68.	Correlation Coefficient								,740**	,779**
	Sig. (2-tailed)								,000	,000
	N								25	25
69.	Correlation Coefficient									,699**
	Sig. (2-tailed)									,000
	N									25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Paiškinimai: 61. Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas; 62. Reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas; 63. Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui; 64. Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinis siekiamų tikslų tikslinimas; 65. Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas; 66. Organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus; 67. Motyvavimo sistemos tobulinimas; 68. Vadovavimo stiliaus pasirinkimas; 69. Susirinkimų, pasitarimų organizavimas; 70. Nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas.

9 lentelė. Komandos organizavimo ir vadovavimo komandai koreliacinė lentelė

		25. Komandos vadovas skatina darbuotoju bendradarbiavimą	26. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla	29. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių
12. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,736** ,000 37	,408* ,012 37	,510** ,001 37
13. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,520** ,001 37	,379* ,021 37	,177 ,294 37
14. Kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,563** ,000 37	,420** ,010 37	,337* ,042 37
15. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,619** ,000 37	,751** ,000 37	,593** ,000 37
17. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,509** ,001 37	,424** ,009 37	,268 ,109 37
19. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,658** ,000 37	,568** ,000 37	,539** ,001 37

10 lentelė. Komandos organizavimo ir komandos orientacijos į tikslus ir atsidavimo darbui koreliacinė lentelė

		30. Komandos tikslai yra aiškus ir suprantami	31. Komandoje visi jos nariai jauciasi isipareigoje pasiekti tikslą	32. Komandos nariai nevengia savo asmenines atsakomybes	33. As save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas uz visus ir visi uz viena)	34. As mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonuma
8. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos ir kiekvienas žino, ką privalo daryti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,631** ,000 37	,582** ,000 37	,347* ,035 37	,322 ,052 37	,234 ,163 37
15. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,736** ,000 37	,658** ,000 37	,446** ,006 37	,470** ,003 37	,220 ,191 37
18. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,489** ,002 37	,505** ,001 37	,529** ,001 37	,306 ,066 37	,245 ,144 37
19. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,404* ,013 37	,589** ,000 37	,567** ,000 37	,593** ,000 37	,384* ,019 37
20. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,444** ,006 37	,607** ,000 37	,523** ,001 37	,350* ,034 37	,161 ,341 37

11 lentelė. Vadovavimo komandai ir komandos orientacijos į tikslus ir atsidavimo darbui koreliacinė lentelė

		30. Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami	31. Komandoje visi jos nariai jaučiasi isipareigoje pasiekti tiksla	32. Komandos nariai nevengia savo asmenines atsakomybes	33. As save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas uz visus ir visi uz viena)	34. As mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonuma
22. Komandos vadovas strateginius sprendimus priima pasitardamas su kitais komandos nariais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,603** ,000 37	,719** ,000 37	,514** ,001 37	,366* ,026 37	,042 ,805 37
23. Komandos vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais komandą lieciančiais klausimais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,644** ,000 37	,479** ,003 37	,280 ,094 37	,364* ,027 37	,244 ,145 37
25. Komandos vadovas skatina darbuotojų bendradarbiavimą	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,707** ,000 37	,778** ,000 37	,590** ,000 37	,366* ,026 37	,197 ,242 37
26. Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,721** ,000 37	,614** ,000 37	,343* ,038 37	,407* ,012 37	,328* ,047 37
29. Komandos nariai yra skatinami teikti pasiūlymus dėl pokyčių	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,655** ,000 37	,612** ,000 37	,449** ,005 37	,327* ,048 37	,204 ,225 37

**STATISTIŠKAI PATIKIMŲ SKIRTUMŲ TARP NAGRINĖJAMŲ ORGANIZACIJŲ
PAGAL MANN-WHITNEY TESTĄ (P<0,05) ANALIZĖ**

1 lentelė. Komandos organizavimo ypatumų statistiškai patikimų skirtumų nustatymas

	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Mann-Whitney U	131,000	76,500	51,500	70,000	98,000	62,000	98,500	127,000	140,000	100,500	111,000	114,500	142,000
Wilcoxon W	456,000	401,500	376,500	395,000	176,000	140,000	176,500	452,000	218,000	178,500	436,000	439,500	467,000
Z	-,661	-2,518	-3,331	-2,747	-1,767	-2,956	-1,781	-,907	-,352	-1,669	-1,332	-1,226	-,279
Asymp. Sig. (2-tailed)	,509	,012	,001	,006	,077	,003	,075	,365	,725	,095	,183	,220	,780

Paiškinimai: 8. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti; 9. Nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė; 10. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė; 11. Komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai; 12. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai; 13. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas; 14. Kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai; 15. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų; 16. Komandoje visi pasidalina svarbia informacija; 17. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos; 18. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą; 19. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas; 20. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu.

2 lentelė. Vadovavimo komandai statistiškai patikimų skirtumų nustatymas

	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.
Mann-Whitney U	119,000	134,500	138,000	24,000	146,500	113,000	138,000	97,000	128,000
Wilcoxon W	197,000	212,500	463,000	102,000	471,500	438,000	216,000	422,000	453,000
Z	-1,080	-,541	-,406	-4,450	-,119	-1,303	-,411	-1,812	-,768
Asymp. Sig. (2-tailed)	,280	,589	,685	,000	,906	,193	,681	,070	,442

Paiškinimai: 8. Kiekvieno komandos nario užduotys yra tiksliai apibrėžtos – kiekvienas žino, ką privalo daryti; 9. Nuolat vykdoma asmeninė veiklos analizė; 10. Nuolat vykdoma bendra komandos veiklos analizė; 11. Komandoje yra aiškios veiklos normos, jų laikosi visi nariai; 12. Komandos pasitarimai (susirinkimai) vyksta efektyviai; 13. Sprendimai komandoje priimami drauge apsvarstant įvairius variantus ir alternatyvas; 14. Kylantys konfliktai sprendžiami konstruktyviai; 15. Komunikacija komandoje padeda atlikti užduotis ir siekti tikslų; 16. Komandoje visi pasidalina svarbia informacija; 17. Komandoje kiekvienas laisvai gali reikšti savo nuomonę, nebijodamas kritikos; 18. Komandoje yra grįžtamasis ryšys apie jos darbo vertinimą; 19. Komandai būdingas didelis sutelktumas ir solidarumas; 20. Komandos veiklos rezultatai pasižymi gera kokybe bei konkurencingumu.

3 lentelė. Komandos orientacijos į tikslus ir atsidavimo darbui statistiškai patikimų skirtumų nustatymas

	30.	31.	32.	33.	34.
Mann-Whitney U	109,500	142,500	114,500	123,000	72,000
Wilcoxon W	434,500	220,500	192,500	448,000	397,000
Z	-1,492	-,258	-1,250	-,990	-2,819
Asymp. Sig. (2-tailed)	,136	,796	,211	,322	,005

Paiškinimai: 30. Komandos tikslai yra aiškūs ir suprantami; 31. Komandoje visi jos nariai jaučiasi įsipareigoję pasiekti tikslą; 32. Komandos nariai nevengia savo asmeninės atsakomybės; 33. Aš save tapatinu su komanda (kiekvienas atsakingas už visus ir visi už vieną); 34. Aš mielai dirbu komandoje, nes darbas mane traukia ir teikia malonumą.

4 lentelė. Komandos efektyvumo vertinimas – komandinio darbo tobulinimo būdų statistiškai patikimų skirtumų nustatymas

	61.	62.	63.	64.	65.	66.	67.	68.	69.	70.
Mann-Whitney U	64,000	60,000	98,000	94,000	90,000	63,000	100,500	104,000	92,500	129,500
Wilcoxon W	142,000	138,000	176,000	172,000	168,000	141,000	178,500	182,000	170,500	207,500
Z	-3,104	-3,124	-1,847	-2,199	-2,098	-2,949	-1,744	-1,638	-2,016	-,718
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,002	,065	,028	,036	,003	,081	,101	,044	,473

Paiškinimai: 61. Nuolatinis komandos narių kompetencijų ir turimų įgūdžių tobulinimas; 62. Reikiamų sąlygų darbuotojo įgimtoms savybėms, įgūdžiams, žinioms bei interesams įgyvendinti sudarymas; 63. Ypatingas dėmesys darbuotojų draugiškiems santykiams ir dalykiniam bendradarbiavimui; 64. Atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, nuolatinis siekiamų tikslų tikslinimas; 65. Sėkmės kriterijų (pelnas, klientų pasitenkinimas ar pan.) nusistatymas; 66. Organizuojamas užduočių paskirstymas, atsižvelgiant į komandos narių sugebėjimus; 67. Motyvavimo sistemos tobulinimas; 68. Vadovavimo stiliaus pasirinkimas; 69. Susirinkimų, pasitarimų organizavimas; 70. Nuolatinis veiklos rezultatų aptarimas ir darbo vertinimo pateikimas.

**KOMANDINIŲ VAIDMENŲ UAB „AVENIRE“ ir KAM GINKLUOTĖS IR VALDYMO
SISTEMŲ DEPARTAMENTE TYRIMAS**

1 lentelė. Komandiniam vaidmeniui nustatyti atsakymų skaičiavimo lentelė (sudaryta remiantis M. Belbin testu)

Aplinkybės		CW		CH		SH		PL		RI		ME		TW		CF
1.							39		37				38		40	
2.	41								42						43	
3.	47						44				46		45			
4.			50						49		48					
5.					52		54						51		53	
6.			55		57						56					
7.	59		60		58											
Iš viso:																

CW – Bendrovės darbuotojas, užduočių vykdytojas;

CH – Pirmininkas (koordinatorius);

SH – Formuotojas;

PL – Generuotojas, idėjų kūrėjas;

RI – Išteklių ieškotojas, aplinkos tyrinėtojas;

ME – Stebėtojas, prižiūrėtojas, vertintojas – kritikas;

TW – Komandos (grupės) darbuotojas, kolega – bendradarbis;

CF – Darbo (projekto) užbaigėjas, tobulintojas, apipavidalintojas.

Vertinimai:

Teiginys	Balai
Visiškai sutinku	2
Sutinku	1
Nesu tikras	0
Nesutinku	-1
Visiškai nesutinku	-2

2 lentelē. UAB „Avenire“ darbuotoju tyrimo rezultāti

Darbuotojai	Bendrovės darbuotojas	Pirmininkas (koordinators) (CH)	Formuotojas (SH)	Generuotojas, idėjų kūrėjas	Išteklių ieškotojas, aplinkos	Stebėtojas, prižiūrėtojas,	Komandos (grupės)	Darbo (projekto) užbaigėjas
1.	3	-2	2	2	0	3	4	-1
2.	6	-2	3	-3	-2	2	5	4
3.	3	2	0	3	1	2	3	0
4.	5	3	4	1	1	6	6	0
5.	3	2	1	2	1	2	3	2
6.	2	3	1	3	3	3	2	1
7.	3	0	1	2	1	0	2	1
8.	3	2	2	2	2	4	4	2
9.	4	-2	2	-2	-2	2	4	0
10.	4	4	3	4	1	4	6	3
11.	4	0	2	1	0	2	4	3
12.	3	-1	2	-1	0	1	3	0
Iš viso balai:	43	9	23	14	6	31	46	15
Procentai:	22,99	4,81	12,30	7,49	3,21	16,58	24,60	8,02

3 lentelė. KAM Ginkluotės ir valdymo sistemų departamento darbuotojų tyrimo rezultatai

Darbuotojai	Bendrovės darbuotojas (CW)	Pirmininkas (koordinatorius) (CH)	Formuotojas (SH)	Generuotojas, idėjų kūrėjas	Išteklių ieškotojas,	Stebėtojas, prižiūrėtojas,	Komandos (grupės)	Darbo (projekto) užbaigėjas
1.	3	1	1	2	3	3	3	2
2.	3	1	1	2	3	3	3	1
3.	3	2	1	1	2	2	2	1
4.	3	2	1	1	2	2	2	2
5.	2	1	1	1	-1	1	3	2
6.	2	1	1	1	-2	1	3	2
7.	2	1	1	1	-2	1	3	2
8.	4	0	-1	1	2	2	2	1
9.	4	-1	-1	1	2	2	2	2
10.	3	2	1	1	2	2	2	1
11.	5	3	2	2	2	5	3	0
12.	5	3	2	2	2	5	3	1
13.	5	3	2	2	2	5	3	0
14.	1	-2	2	4	4	4	4	2
15.	5	-1	1	3	2	3	3	2
16.	5	-1	1	3	2	3	3	2
17.	4	1	1	3	3	2	4	0
18.	4	1	1	3	2	2	4	1
19.	3	1	1	2	2	1	2	2
20.	3	1	1	2	2	3	2	2
21.	2	0	0	2	1	3	3	1
22.	4	1	3	3	4	2	4	1
23.	4	1	3	3	4	3	4	2
24.	3	-1	2	3	2	4	4	4
25.	3	0	2	3	2	4	4	4
Iš viso:	85	20	30	52	47	68	75	40
Procentai:	20,38	4,80	7,19	12,47	11,27	16,31	17,99	9,59